

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
MEDI-THERMIC S.A.S.**

CATALINA RODRIGUEZ LARA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA PRÁCTICA SOCIAL
BOGOTÁ
2020**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MEDI-
THERMIC S.A.S.**

CATALINA RODRIGUEZ LARA

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Ing. LEIDY PATRICIA RODRÍGUEZ BERNAL

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA PRÁCTICA SOCIAL
BOGOTÁ
2020**



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Universidad Católica de Colombia para optar al título de ingeniero Industrial.

Director

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá. 03 diciembre, 2020

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, por la oportunidad que me brindaron de apoyarme, en todo lo que hice a lo largo de mi carrera para cumplir una meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Ing. Leidy Patricia Rodríguez directora de mi trabajo de grado, quien fue de gran apoyo para llevar a cabo este proyecto, a quien admiro por cada uno de sus conocimientos, tiempo y dedicación para el desarrollo del mismo.

A cada uno de los docentes que a través del tiempo hicieron parte de toda mi formación como profesional.

Finalmente, le agradezco a mis padres y hermanos por el gran apoyo que me brindaron durante todos mis estudios y a quienes siempre están dispuestos a colaborarme y alentarme en todo momento.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES	23
1.1 ANTECEDENTES	23
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.2.1 Descripción del Problema.	25
1.2.2 Formulación del Problema.	27
1.3 OBJETIVOS	28
1.3.1 Objetivo General.	28
1.3.2 Objetivos Específicos	28
1.4 JUSTIFICACIÓN	28
1.5 DELIMITACIÓN	29
1.5.1 Espacio.	29
1.5.2 Tiempo.	30
1.5.3 Contenido.	30
1.5.4 Alcance.	30
1.6 MARCO REFERENCIAL	30
1.6.1 Marco Teórico	30
1.6.2 Marco Conceptual	41
1.6.2.1 Cadena de Valor	41
1.6.2.2 Análisis Pestel	42
1.6.2.3 Objetivos empresariales	44
1.6.2.4 Estrategia Empresarial	44
1.6.2.5 Competitividad	45
1.6.2.6 Análisis FODA	45
1.6.2.7 Las cinco fuerzas de Porter	47
1.6.2.8 Modelo CANVAS	47
1.6.3 Marco Legal	49
1.7 METODOLOGÍA	52
1.7.1 Tipo de Investigativo.	52
1.7.2 Fuentes de Información.	53
1.7.2.1. Fuentes primarias	53
1.7.2.2. Fuentes secundarias	53
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	53

2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	55
2.1	ANÁLISIS PESTEL	55
2.1.1	Factor político	55
2.1.1.1	Objetivo del desarrollo sostenible	55
2.1.1.2	Plan de Desarrollo (2018 – 2022)	60
2.1.1.3	Programa formación empresarial Gerente 4.0.	61
2.1.1.4	La Constitución Política Colombiana De 1991 en el Artículo 333.	62
2.1.1.5	Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas.	63
2.1.1.6	Congreso de Colombia. Ley 2024 del 23 de julio del 2020	63
2.1.1.7	El ministerio de salud y protección social Resolución 666 de 2020	64
2.1.1.8	Ministerio de Trabajo Decreto 1443 de 2014 Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG – SST	64
2.1.1.9	Ministerio de Trabajo Decreto 1072 de 2015.	65
2.1.1.10	Fortalecimiento de la FNG para apoyo a MiPymes Decreto 466 de 2020	65
2.1.2	Factor económico	66
2.1.2.1	Producto interno Bruto – PIB	66
2.1.2.2	Índice de desempleo	67
2.1.2.3	Programa especial de garantías “Unidos Por Colombia”	68
2.1.2.4	Índice Competitividad IMD	69
2.1.3	Factor Socio – Cultural	71
2.1.3.1	Hábitos de consumo y compra	71
2.1.3.2	Pagos por medios electrónicos	73
2.1.4	Factor tecnológico	73
2.1.4.1	Tecnología en las Pymes	73
2.1.5	Factor Ecológico	75
2.1.5.1	Reglamentaciones en la fabricación y comercialización de productos responsables con el medio ambiente	75
2.1.5.2	Empaques Biodegradables	75
2.1.5.4	Políticas de protección al medio ambiente	76
2.1.6	Factor Legal	77
2.1.6.1	Resolución 2674 de 2013.	78
2.1.6.2	Ley 1333 de 2009	78
2.1.6.3	Ley 55 de 1993	79
2.1.6.4	La ley 99 de 1993	79
2.1.6.5	Resolución 631 de 2015	79
2.1.6.6	Resolución 970 de 2001	79
2.1.6.7	Resolución 2674 de 2013	80
2.2	PERFIL ESTRATÉGICO	80
2.3	ANÁLISIS COMPETITIVO	82

2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes	82
2.3.2 Poder de negociación de los clientes	82
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores	83
2.3.4 Productos sustitutos	83
2.3.5 Competencias Intersectorial	83
2.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	84
2.4.1 Cadena de Valor MEDI – THERMIC SAS	84
2.4.1.1 Logística interna	85
2.4.1.2 Operaciones	86
2.4.1.3 Logística externa	87
2.4.1.4 Marketing y ventas	88
2.4.1.5 Servicio post – venta	89
2.4.1.6 Adquisiciones	89
2.4.1.7 Desarrollo tecnológico	89
2.4.1.8 Administración de recursos humanos	90
2.4.1.9 Infraestructura de la empresa	90
2.5 ANÁLISIS DOFA	91
2.5.1 Matriz DOFA	91
2.5.2 Estrategias DOFA	94
 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	 96
3.1 MISIÓN Y VISIÓN	96
3.1.1 Misión Propuesta	96
3.1.2 Visión Propuesta	96
3.1.3 Valores Corporativos	96
3.2 ESTRATEGIAS	97
3.3 MAPA ESTRATEGICO	99
 4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	 101
 5 CONCLUSIONES	 104
 6 RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	 106
 BIBLIOGRAFÍA	 107
 ANEXOS	 114

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Diseño Metodológico	53
Cuadro 2 Análisis Legal del País con respecto a la situación actual COVID – 19	77
Cuadro 3 Perfil Estratégico	81
Cuadro 4 Matriz DOFA	92
Cuadro 5 Estrategias DOFA	94
Cuadro 6. Definición de perspectivas para cada estrategia propuesta	98
Cuadro 7 Cuadro de mando integral MEDI – THERMIC S.A.S.	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Delimitación	29
Figura 2 Modelo integral de planeación estratégica	32
Figura 3 Cuadro de Mando Integral	34
Figura 4 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	38
Figura 5 Modelo de Planeación por escenarios por Peter Schwartz	40
Figura 6 Cadena de valor	42
Figura 7 Análisis Pestel	43
Figura 8 Matriz FODA	46
Figura 9 Los nueve módulos	49
Figura 10 Objetivos del desarrollo sostenible	59
Figura 11 Objetivos del desarrollo sostenible con oportunidades para la empresa	60
Figura 12 Producto Interno Bruto Tasa de crecimiento anual 2014 I – 2020 II	67
Figura 13 Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional en el mes de julio (2019 – 2020).	68
Figura 14 Posición de Colombia en el índice competitivo agregado (2019 - 2020)	70
Figura 15 Relación de compras de canasta del hogar y salud durante el mes de marzo en los años 2019 – 2020.	71
Figura 16 Relación de compra de productos en el mes de marzo durante los años 2019 – 2020.	72
Figura 17 Cadena de valor de Medi - Thermic SAS	85
Figura 18 Mapa Estratégico de la empresa MEDI – THERMIC SAS	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Autodiagnóstico trabajo de grado. Análisis DOFA	114
Anexo 2 Entrevista para Misión al dueño de la empresa.	115
Anexo 3 Entrevista para Visión al dueño de la empresa	115

GLOSARIO

ANÁLISIS FODA: También conocido como Matriz o Análisis DAFO, es conocida como metodología de estudio que nos permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa ante su competencia y su entorno.

BALANCED SCORE CARD: Herramienta que recogería los principales indicadores de marketing o de la empresa a nivel gerencial/ presidencial.

CADENA DE VALOR: Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar las ventajas competitivas de la empresa conociendo las diferentes actividades estratégicas más relevantes.

COMPETITIVIDAD: Término que se usa para hacer referencia a la capacidad de un negocio para producir y vender productos / servicios que cumplan con la calidad de los mercados, al mismo precio o con precios más bajos y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos.

CRM: Se conoce como una solución de gestión de relaciones con clientes, permitiendo gestionar tres áreas básicas: gestión comercial, marketing y servicio post venta.

CUADRO DE MANDO: Herramienta de gestión que permite controlar mediante indicadores el cumplimiento de las estrategias desarrolladas, permitiendo tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Dentro del proceso de dirección estratégica es una parte de la formulación estratégica la cual permite analizar la situación de la empresa en el ámbito interno y externo.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se implementan en un contexto determinado con el objetivo de obtener los óptimos resultados posibles, guiados por pautas definidas y metas cercanas a la realidad de su entorno.

INDICADORES: Se conocen como valores cuantitativos que permiten comparar su posición en diferentes áreas estratégicas clave, describiendo en ella los resultados, efectos e impactos de la empresa. Permitiendo así mismo tomar decisiones y evaluar la posición estratégica con diferentes análisis comparativos posteriores.

MISIÓN: Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describiendo lo que en el presente hace.

PLAN ESTRATÉGICO: Herramienta que permite a una compañía de forma organizada visualizar lo que quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

PROPUESTA DE VALOR: Es un conjunto de beneficios que reciben los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer un negocio con quien la propone. En otras palabras, hace referencia a como una organización se diferenciará así misma hacia los clientes y los valores que cumplirá,

PYME: Es un acrónimo que se implementa a la hora de hablar de pequeñas o medianas empresas.

VISIÓN: Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

ACRONIMOS

BSC: Sigla en inglés (Balanced Score Card), es un sistema de administración con la que se evalúa de manera globalizada la empresa en términos de su visión y estrategia.

CMI: sigla en español (Cuadro de Mando Integral), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

CRM: Sigla en inglés (Customer Relation Ship Management) es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

DOFA - DAFO: sigla en español (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) se refiere a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

DQ: Desing Qualification (Cualificación del Diseño), Asegura el diseño propuesto por el fabricante de los equipos conforme a los requisitos y normas de seguridad legal.

IQ: Instalation Qualification (Cualificación de la instalación), el cual certifica que todos los aspectos claves del equipo y los necesarios para la instalación están conformes con los requisitos y normas de seguridad legales.

KPI: Sigla en inglés (Key Performance Indicator), son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

MYPIMES: siglas en español (Micro, pequeña y mediana empresa), son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, que nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

OQ: Operation Qualification (Cualificación de Operación), Involucra el proceso de estudio de la maquina o equipo con la verificación documentada permitiendo determinar los valores óptimos de operación de cada una de las variables de control.

PESTEL: sigla en español (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal).

PIB: siglas en español (Producto Interno Bruto), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

PQ: Performance Qualification (Cualificación de funcionamiento), demuestra la efectividad y reproductividad del proceso bajo las condiciones normales de operación y bajo los límites de operación permitiendo demostrar su funcionamiento correcto y constante.

RESUMEN

Es importante para la ciencia y la gerencia el estudio de las pequeñas y medianas empresas, debido a que son entes de contribución para el empleo, riqueza y bienestar social. Sin embargo, los diferentes ambientes complejos e inciertos afectan el desempeño de las empresas llevándolas en muchas ocasiones a la quiebra. Una de las principales razones por las que las PYMES no sobreviven en el largo plazo es por la falta de planeación estratégica, considerándose principalmente como la capacidad que tiene la organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto en condiciones externas como internas permitiendo determinar el rumbo a tomar la compañía en un futuro, buscando establecer objetivos y escoger los medios adecuados para lograrlos.

La empresa MEDI – THERMIC SAS. Hace parte de ese tipo de organización microempresa del grupo Pyme que a pesar de que se encuentra legalmente constituida, no cuenta con un plan estratégico, comercial, organizacional, que le permita obtener una excelente rentabilidad, estar en frente ante la competencia y no cuenta con estrategias para contrarrestar o hacer frente a los diversos factores del entorno que afectan la empresa, colocándose en riesgo de desaparecer.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa MEDI – THERMIC SAS se vio en la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita afrontar la crisis y ofrecer sus productos y servicios de una forma más estratégica para la cual se pretende: Realizar un diagnóstico estratégico de la organización con el fin de identificar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas las cuales servirán como base para el planteamiento de la estrategia, diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, mediante el planteamiento de la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias que le permitan mantenerse competitivamente en el mercado y establecer un sistema de indicadores que permitan realizar control y seguimiento de la estrategia planteada.

Para la metodología se realizó una investigación de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo con fuentes de información primarias y secundarias, con la finalidad de definir el marco metodológico más apropiado. Se realiza un diagnóstico estratégico basado en el análisis Pestel, Las cinco fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor y la matriz DOFA. Se realiza un Mapa estratégico que nos permite visualizar las estrategias y un Cuadro de Mando Integral que nos permita hacer seguimiento al desarrollo de estrategias planteadas con ayuda de la definición de misión, visión y valores corporativos.

Como conclusión, se determina la importancia de realizar un plan estratégico dentro de una compañía, para el desarrollo de las diferentes actividades que desempeñe, generando una adecuada organización dentro de un mapa estratégico y estableciendo indicadores que permitan hacer seguimiento y control de las mismas, logrando identificar mejoras, cambios e implementación de nuevas estrategias y metas ayudando a la empresa a tener una estructura definida y sólida para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de mando integral, Empresa, Estrategias, Indicadores, Objetivos, Planeación, Pymes.

ABSTRACT

It is important for science and management to study small and medium-sized enterprises, because they are contributions for employment, wealth and social welfare. However, different complex and uncertain environments affect the performance of companies by often leading them to bankruptcy. One of the main reasons SMEs do not survive in the long run is because of the lack of strategic planning, being considered mainly as the ability of the organization to observe and anticipate the challenges and opportunities that are generated, both in external and internal conditions allowing to determine the direction to take the company in the future , seeking to set goals and choose the right means to achieve them.

The company MEDI – THERMIC SAS. It is part of this type of micro-enterprise organization of the SME group that has weighed that it is legally constituted, does not have a strategic, commercial, organizational plan, that allows it to obtain an excellent profitability, be in front of the competition and does not have strategies to counteract or face the various factors of the environment that affect the company, placing itself at risk of disappearing.

Taking into account the above, the company MEDI – THERMIC SAS was in need of developing a strategic plan that allows it to deal with the crisis and offer its products and services in a more strategic way for which it is intended: To make a strategic diagnosis of the organization in order to identify its weaknesses, opportunities, threats and strengths which will serve as the basis for the approach of the strategy , design the strategic address of the company, through the approach of the mission, vision, corporate values, objectives, strategies that allow it to stay competitively in the market and establish a system of indicators that allow control and monitoring of the strategy proposed.

For the methodology, quantitative research was carried out with a descriptive scope with primary and secondary sources of information, in order to define the most appropriate methodological framework. A strategic diagnosis is made based on the Pestel analysis, Porter's five forces, value chain analysis and DOFA matrix. A Strategic Map is made that allows us to visualize the strategies and an Integral Dashboard that allows us to follow up on the development of strategies posed with the help of the definition of mission, vision and corporate values

In conclusion, the importance of making a strategic plan within a company is determined, for the development of the different activities it performs, generating an adequate organization within a strategic map and establishing indicators that allow to follow up and control them, managing to identify improvements, changes and implementation of new strategies and goals helping the company to have a defined and solid structure for short-term decision-making, medium and long term.

KEYWORDS: Comprehensive dashboard, Company, Strategies, Indicators, Objectives, Planning, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) se caracterizan por desempeñar un papel fundamental en la economía del país, especialmente por que contribuyen a la generación de empleo, ofrecer al consumidor productos y servicios más competitivos, cumpliendo con las expectativas y necesidades de los consumidores.

Es importante resaltar que las empresas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan 96% del tejido empresarial, aportando el 40% del PIB y representa 9,8 de las exportaciones nacionales según noticia del diario La República durante el 2019. Durante el mismo año se crearon en total 309.463 empresas en todo el territorio nacional, entre personas naturales y sociedades, aumentando el 2.1% en relación con el 2018.¹ Legalmente, una MiPymes se define como una unidad de explotación económica que emplea entre 10 a 200 trabajadores y registra activos totales entre los 500 a los 30.000 SMLV.² Sin embargo, la supervivencia en el mercado es distinta a la de las grandes empresas, “por cada 10 empresas grandes que se crean, después de 5 años, sobreviven 7, mientras que entre las pymes tan solo sobreviven 5 y entre las microempresas 3.”³

Una de las causas relevantes por la cual sucede esto, es que la mayoría de este tipo de empresas no posee un plan estratégico definido para responder a las exigencias del entorno de forma externa que les puedan permitir mantenerse en el mercado de manera competitiva, concentrándose únicamente en vender. Así mismo, dichas empresas son más propensas a permanecer en la informalidad, disminuyendo la posibilidad de incrementar sus ingresos, conseguir clientes de mayor potencial, y obtener financiamiento de manera externa. En la mayoría de los casos dichas empresas no cuentan con conocimientos ni asesoramientos que les permitan dar un enfoque y les brinde herramientas para fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo y a su vez, cumplirlos.

El proceso de planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier tipo de proceso de decisión y así poder determinar el proceso de ejecución, realización de los objetivos de cada empresa basando marcos de referencia al desarrollo

¹ CONFECAMARAS. La creación de empresas de Colombia aumento el 2.1% durante el 2019 [En línea]. Ciudad: Bogotá. 21/01/2020. Disponible en internet: <<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-creacion-de-empresas-en-Colombia-aumento-2-1-durante-2019-200121.aspx>>

² COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2004. Do. No. 45628. 16 p.

³ M. Dini y G. Stumpo (coords.), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018. P. 235

operativo y de la mejora de cada departamento para una implementación de satisfacción.⁴

Un caso puntual por el cual se realiza este proyecto de investigación es el caso de la empresa MEDI – THERMIC SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá y dedicada a la fabricación y comercialización de productos refrigerantes para cadena de frío. Dicha empresa no posee una herramientas ni una estructura firme que le permita cumplir con los objetivos, ocasionando de igual forma desconocimiento de competidores, desconocimiento en el sector, no poseen una organización en la gestión de negocio ni planeación comercial, su visión es limitada hacia el futuro el cual no permite generar estrategias, planes de acción, indicadores que permitan medir y controlar el desempeño interno de la empresa, la posición frente a la competencia y la sostenibilidad a largo plazo.

Por todo lo anterior, el objetivo principal del este trabajo de investigación consiste en el diseño de un plan estratégico para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S. que permita mantenerse competitiva en el mercado y contribuir en el crecimiento de la empresa financieramente y en el mercado, controlando a su vez los procesos clave. La metodología a aplicar consiste un en tipo de investigación cuantitativo con un alcance descriptivo la cual se desarrolla y se encuentra organizada de la siguiente manera: En la primera parte se tiene la justificación, antecedentes, planteamiento del problema que se quiere atacar, un marco teórico y conceptual en el cual se despliegan en su orden teorías y conceptos relacionados con la planeación estratégica. Posterior a ellos se presenta el planteamiento de objetivos general y específico, la definición de alcance y limitaciones y la metodología propuesta que nos permitirá cumplir con los objetivos del proyecto. En la segunda parte se presenta el desarrollo del proyecto, las conclusiones y recomendaciones y finalmente la bibliografía utilizada.

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Edición del Milenio. Colombia: Editorial Legis, 1994. p17

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Se han encontrado diferentes casos de aplicación de la planeación estratégica, en distintos sectores económicos, como lo es el caso del trabajo de grado realizado en el sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto, en el cual se focalizaron en la recopilación e interpretación de información de toda la cadena láctea del departamento de Nariño, determinando el análisis sectorial utilizando el modelo de Diamante y las cinco fuerzas de Michael Porter. Del mismo modo realizaron el benchmarking estratégico a nivel regional y empresarial en el cual se consideraron los elementos vitales del presente análisis estableciendo la cadena de valor, generando lineamientos estratégicos que contribuyeron al mejoramiento de los procesos de planeación y control existentes en las MiPymes lácteas de la región.⁵

El trabajo de grado realizado en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia consistía en la elaboración de la planeación estratégica para la empresa Sauzalito Ltda. dedicada a la industria manufacturera, en la cual se estructuró un proyecto que contemplo la elaboración de direccionamiento, diagnóstico, formulación y auditoría estratégica en conjunto con el Cuadro de Mando Integral tomando como referencia el punto de inicio de la empresa y en donde se quiere con la misma, identificando cual es la importancia que tiene el desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control en el proceso administrativo y por ende en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las estrategias que la organización propone y los indicadores a los cuales se deben estar cumpliendo.⁶

Un estudio realizado en la empresa JM hierros y perfiles para el diseño e implementación de un plan estratégico se realizan tres etapas esenciales las cuales consisten en lo siguiente: La primera es un análisis interno y externo para definir el direccionamiento estratégico, es decir la misión, visión y valores corporativos. Para la segunda etapa, se desarrollan las estrategias mediante el uso de matrices como: matriz DOFA, la matriz de perfil competitivo, la matriz de crecimiento de participación y la matriz de evaluación de la posición estratégica. Por último, en la tercera etapa se evalúan las estrategias anteriores y se implementan las mas

⁵ LOPEZ LOPEZ, Mildre Karola. OJEDA, Carlos Omar. Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014 – 2019. Cali: Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Modalidad Investigación, 2015, p. 2

⁶ BARRERA PINEDA, Eliana Patricia. RIVEROS GAMA, Juan David. Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Sauzalito Ltda. Tunja: Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. Facultad sede seccional Sogamoso. Modalidad trabajo de grado, 2017, p 11

importantes y viables para la empresa.⁷

En un trabajo sobre la planeación estratégica de la empresa Ferremax realizado en la Universidad ICESI, se identifican las ventajas estratégicas dentro de la industria con el objetivo de “aprovechar al máximo el potencial existente para que esta logre cumplir sus metas”.⁸ Dentro de este trabajo se investigan también los tipos de modelo de planeación estratégica como: modelo de Russel Ackoff, Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Modelo de Dirección estratégica David Fred y el modelo de Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton; el trabajo de grado es muy útil ya que se evidencia que los autores realizan un cuadro comparativo de los modelos mencionados anteriormente.

Como un último proyecto se tomó un modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico de Ecuador, el cual tiene como finalidad formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. Dentro de este estudio se dotaron diferentes herramientas y mitologías básicas para gestionar correctamente las oportunidades que se presenten y evitar fluctuaciones del mercado, la falta de conocimiento administrativo, adelantos tecnológicos evitando se conviertan en amenazas con la finalidad de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Dentro de los diferentes aspectos que se realizaron en el estudio se evidencian los más importantes los cuales son: El análisis situacional externo o del macro ambiente, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis situacional interno, la formulación de la visión estratégica, la formulación del plan estratégico, la cadena de valor de la organización y los indicadores de gestión, permitiendo así obtener resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que la empresa desea.⁹

Los trabajos citados anteriormente son un aporte, pues en ellos se realizan los pasos para elaborar la planeación estratégica de una empresa que, aunque no pertenecen a la misma actividad económica de la empresa a la cual se realiza la investigación, son trabajos clave para dar un enfoque a la misma con el fin de hacer

⁷ CUENCA DIVARTE, Tatiana. Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa JM Hierros y perfiles. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Modalidad pasantía institucional, 2013, p 13

⁸ GALLEGU PALACIO, Juan David; SANCLEMENTE BONILLA, Isabella. Planeación estratégica Ferremax. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Modalidad Investigación, 2017, p 4

⁹ GALVEZ MALDONADO, Darwin Miguel. Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez “EMG HIERRO FORJADO”. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Modalidad proyecto previo, 2007, p 16

más competitivas a las micro y pequeñas empresas buscando una misma relación en sus servicios y en sus ítems.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Hoy en día jóvenes y adultos tienen un gran enfoque emprendedor en la creación de su empresa ya sea como persona natural o jurídica, buscado como finalidad un beneficio propio o de su entorno familiar, logrando así un éxito financiero. Con el paso de los años se pretende que dicha empresa crezca en el mercado o al menos en su defecto permanezca de manera constante con el transcurso de los años.

En la actualidad se evidencia en Colombia las pequeñas y medianas empresas Pyme, sufren varias dificultades para empezar y lograr sostenerse en el mercado, inicialmente los emprendedores crean sus pequeñas o medianas empresas con diferentes recursos que adquieren por cuenta propia o en una gran parte bajo la adquisición de préstamos bancarios. Durante los primeros años, dichas empresas comienzan con una planeación subjetiva en la que se limitan en conocer el mercado foco, costos y ganancias a un mediano plazo, un enfoque de la visión y de la misión de manera superficial y pensando sólo en vender, dejando de lado la transformación, los diferentes métodos de innovación, la búsqueda de objetivos y emprendimiento.

De acuerdo con el informe de dinámica empresarial de Confecámaras, durante 2019 se crearon 309.463 pequeñas y medianas empresas, 2.1% más que en 2018¹⁰. De acuerdo con estas cifras halladas por la Cámara de Comercio de Bogotá, se logra demostrar que en promedio en la capital del país se crea una compañía cada cinco minutos. Además, en las pequeñas y medianas empresas se concentra más del 80% de la fuerza laboral colombiana. Sin embargo, así como se crean empresas así mismo se acaban. Según Confecámaras, el 70% fracasa con menos de cinco años de haber sido constituidas.¹¹

De acuerdo con un artículo presentado por la revista Dinero, generalmente las

¹⁰ ID. PRESIDENCIA. “La creación de empresas en Colombia aumentó 2.1% durante el 2019” [En línea]. Presidencia de la Republica de Colombia. [21-01-2019]. Disponible en internet: <<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-creacion-de-empresas-en-Colombia-aumento-2-1-durante-2019-200121.aspx>>

¹¹ REVISTA GERENTE, “¿Por qué fracasan las nuevas empresas?” [En línea]. Colombia. [19-08-2020]. Disponible en internet: <<https://gerente.com/co/fracasan-las-nuevas-empresas/>>

pequeñas empresas no prestan atención a la innovación, a la investigación y desarrollo.¹²

Según un documento investigativo de la Pontificia Universidad Javeriana, el problema de la mayoría de las empresas Pymes se fundamenta en que no están preparadas para diseñar estrategias realmente efectivas, además descuidan aspectos importantes como el recurso humano y los clientes.¹³

Por lo tanto, el problema está en pretender crear empresas especialmente Pyme y medianas sin una planeación estratégica adecuada, lo cual se genera por falta de conocimiento en factores políticos, económicos, tecnológicos, legales, socioculturales, falta tiempo y planificación por parte de los emprendedores, falta de liderazgo, falta de asignación de responsabilidades que así mismo a pesar de conocer algunas de las competencias directas, no se han establecido políticas y acciones que mantengan a la empresa en una posición favorable frente a las demás, un elemento que es estrictamente importante que toda empresa debe identificar “con el fin de recabar información sobre la previsible evolución del sector en donde se desarrolla su actividad y con base al cual deberá programar su política de productos, de precios, diversificación hacia nuevos mercados y productos y acuerdos de colaboración con otras empresas”¹⁴

La empresa MEDI – THERMIC S.A.S., es clasificada según su tamaño como una microempresa familiar que fue constituida legalmente en el año 2017 la cual tiene como actividad económica principal la fabricación y comercialización de producto refrigerantes para cadena de frío. Actividad que de una u otra forma es clave para la conservación, almacenaje y distribución de productos como lo son: lácteos, carnes, medicamentos y vacunas permitiendo conservar dichos productos sin que pierdan sus atributos principales. Desde el momento en que se conformó la empresa, se inició con la mentalidad de realizar directamente compra de materia prima, maquinaria y equipo con los diferentes aportes realizados por los socios. A partir de ese momento comenzaron a realizar sus productos al por mayor sin tener en ese momento una planeación comercial que permitiera identificar clientes claves a los que se lograra realizar la venta directa de los productos. Se creía que, con fabricación de los productos se iban a comercializar de forma sencilla y podrían obtener un crecimiento en el mercado. Considerando la información mencionada

¹² DINERO. “Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá” Productora Semana S.A, 29 01 2018. [En línea]. Bogotá. [29-01-2018]. Disponible en internet: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el2017/254679>>

¹³ BARRAGAN DUENAS, N. “Guía metodológica para la planificación estratégica en Pymes del sector servicios, basada en Balanced Scorecard” Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Modalidad Trabajo de grado, 2010, p 25

¹⁴ GARCÍA HERNÁNDEZ, José Antonio; LÓPEZ PINA, Pilar. Empresa y entorno. En: Cuadernos de Turismo. Julio – Diciembre, 1998. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/23351>

anteriormente, se determina que la utilidad que genera anualmente la empresa no es beneficiosa teniendo en cuenta la siguiente información:

Se toma como información base un Estado de Resultado en el año 2018, realizado por el contador de la empresa en el que se identifica lo siguiente: Los ingresos de actividades ordinarias tienen una totalidad de \$45.789.000 descontando los diferentes costos de ventas generados por una totalidad de \$39.587.900, se obtiene como resultado una ganancia bruta de \$6.291.100. Adicional a ello la empresa obtiene diferentes gastos administrativos, de venta y financieros por un total de \$4.538.000 adquiriendo de esta forma una **utilidad total durante el año 2018** de **\$1.753.100**.

Ahora bien, en el estado de resultado realizado en el año 2019 se identifica lo siguiente: Los ingresos de actividades ordinarias tienen una totalidad de \$49.039.000 descontando los diferentes costos de ventas generados por una totalidad de \$40.056.000, se obtiene como resultado una ganancia bruta de \$8.983.000. Adicional a ello se obtienen diferentes gastos administrativos, de venta y financieros por un total de \$7.911.000 adquiriendo de esta forma una **utilidad total durante el año 2019** de **\$1.072.000=**

Realizando una comparación de la utilidad total adquirida entre el año 2018 y 2019 se evidencia que la empresa disminuyo su **utilidad** un 38.85%, con una diferencia en valor de **\$681.100**.

Con el pasar de los años, el número de competidores es cada vez mayor, lo que hace indispensable crear un plan estratégico que la permita mantener firme ante la competencia y así mismo obtener un crecimiento, control en los procesos y la mejora continua de tal manera que la empresa sea sostenible logrando convertirse líder en el mercado.

1.2.2 Formulación del Problema. Pregunta de investigación planteada en el siguiente proyecto:

¿Como desarrollar el plan estratégico de la empresa MEDI – THERMIC S.A.S. para mantener competitiva en el mercado y contribuir en el crecimiento de la empresa financieramente y en el mercado controlando al mismo tiempo los procesos clave?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Proponer un plan estratégico para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S. que permita mantenerse competitiva en el mercado y contribuir en el crecimiento de la empresa financieramente y en el mercado, controlando a su vez los procesos clave.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de la organización con el fin de identificar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas las cuales servirán como base para el planteamiento de la estrategia.
- Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, mediante el planteamiento de la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias que le permitan mantenerse competitivamente en el mercado.
- Establecer un sistema de indicadores que permitan realizar control y seguimiento de la estrategia planteada.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Históricamente se ha demostrado que las empresas que desarrollan una planificación estratégica registran un desempeño superior a aquellas empresas que no lo hacen; dichas empresas pretenden que la implementación de la estrategia coincida adecuadamente con el entorno externo; lo que definirá una estructura y los procesos internos de la empresa con el fin de que se efectúen mejoras en el desempeño.

El desarrollo del plan estratégico para una empresa es muy importante con el cumplimiento de las diferentes metas organizacionales, debido a que permite definir el horizonte de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, nos permite identificar los puntos claves sobre los cuales se debe basar la empresa para el mejoramiento de cada una de las perspectivas de la planeación estratégica: financiera, clientes, proceso, crecimiento y desarrollo.

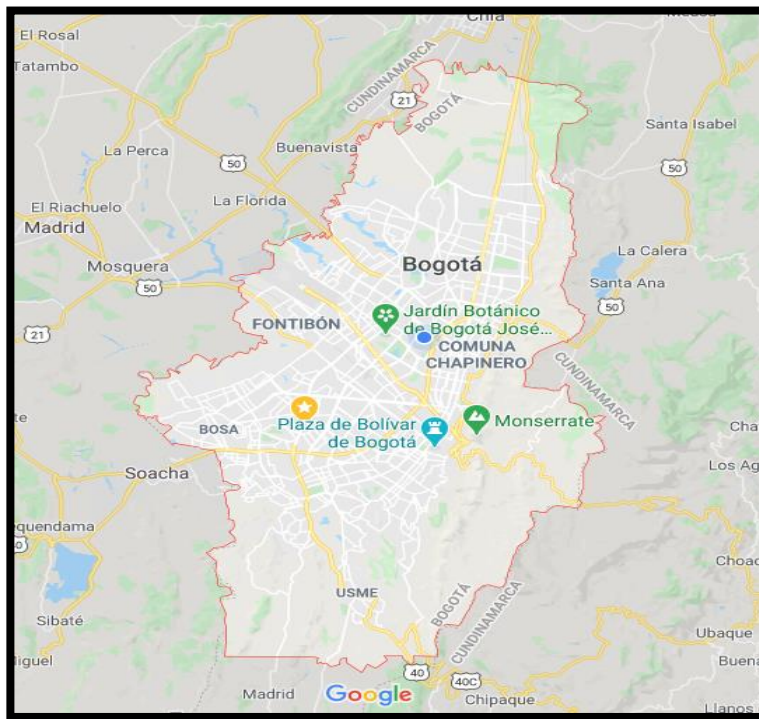
En cuanto a la empresa MEDI – THERMIC S.A.S., en la actualidad no cuenta con un planeación estratégica, pues al ser una empresa de fabricación y comercialización de productos refrigerantes para cadena de frío, relativamente

nueva, en el momento de su constitución no se realizó ningún tipo de planeación documentada, ni planeación de negocio previo a su puesta en marcha, por lo que no se cuenta con información previa que permita hacer una comparación del antes y el después del plan estratégico que se desea proponer.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. El desarrollo del presente proyecto de investigación se lleva a cabo para la empresa MEDI – THERMIC SAS, empresa de fabricación y comercialización de productos de cadena de frio la cual se encuentra radicada en la ciudad de Bogotá (Colombia).

Figura 1 Delimitación



Fuente: GOOGLE MAPS. Disponible en Internet:
<<https://www.google.com/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6486259,-74.2478958,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914!8m2!3d4.7109886!4d-74.072092>>

1.5.2 Tiempo. El proyecto de investigación se desarrollará durante 16 semanas del segundo semestre del 2020 de acuerdo con el calendario académico informado por la Universidad Católica De Colombia.

1.5.3 Contenido. El presente proyecto de investigación se realizará con el respectivo análisis, formulación de estrategias, diseño de metas e indicadores para dar un respectivo seguimiento y control a los objetivos que se proponen plantear.

1.5.4 Alcance. El alcance del presente proyecto de investigación es proponer un plan estratégico para la empresa MEDI – THERMIC SAS, que permita direccionar a la empresa con la búsqueda de cumplir con la misión y lograr los objetivos que se propongan realizando la formulación del plan estratégico, el diseño de indicadores y metas para su posterior implementación.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico. Actualmente nos encontramos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro entorno en diferentes aspectos tanto políticos como climáticos y sociales que de cierta forma afectan a las diferentes empresas que se encuentran en un proceso de creación o inicios en el mercado. y en ese preciso instante es cuando se debe realizar una planificación estratégica que servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer diferentes lineamientos que ayuden al desarrollo de la de las diferentes actividades económicas que prestan varias empresas.

Es por ello por lo que el tema central del presente trabajo se enfoca en abordar la planeación estratégica, la cual permite buscar mejorar las competencias de las empresas, agregando y combinando valores para ser más competitivos. Se hace una revisión documental sobre la planeación estratégica en la cual se abordan diferentes autores y enfoques, conclusiones e interpretaciones que son de importancia.

La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.¹⁵ Cuando

¹⁵ SAINZ DE VICUÑA, Jose Maria. El plan estratégico en la práctica. 3ra edición. Madrid: Esic Editorial. 2012. p 384

hablemos de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”¹⁶.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹⁷

Se identifican diversas teorías y modelos de los cuales se seleccionan los más importantes, los cuales son: el modelo integral de dirección estratégica por Fred R. David, el cuadro de mando integral por Kaplan y Norton, el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer y el Modelo de planeación por escenarios, en el que se explica de forma detallada cada una de ellas con sus respectivas etapas.

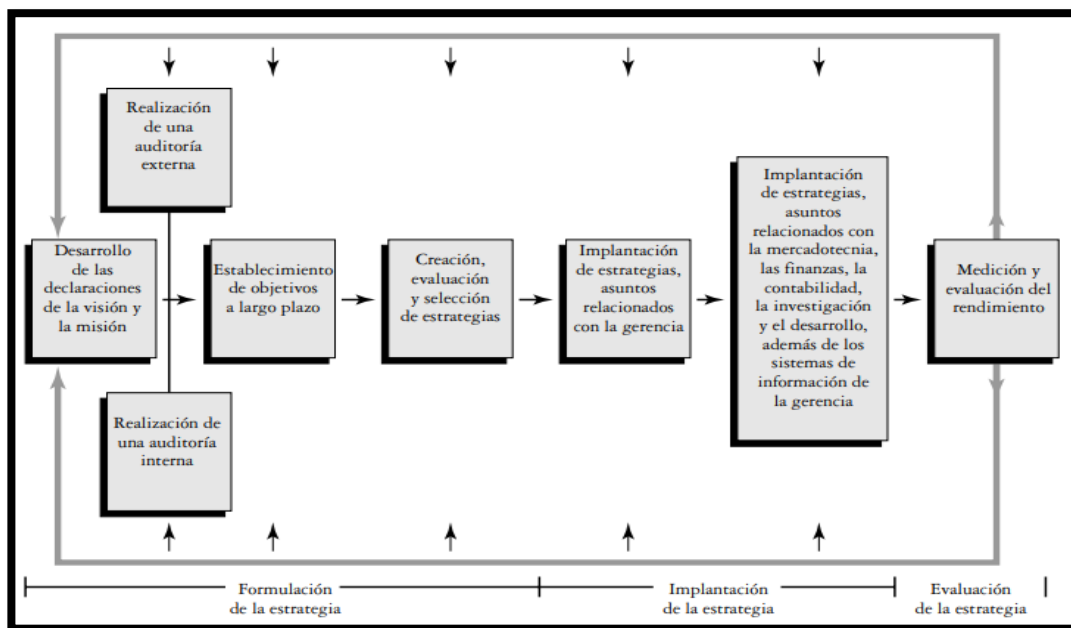
En el primer lugar se presenta el Modelo de Planificación Estrategia de Fred David.¹⁸ Este modelo se configura como un mecanismo de aplicación de proceso de administración estratégica. En este modelo se representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica de la ejecución y evaluación de estrategias.

¹⁶ CANTERA SOJO, José Miguel. La planificación Estratégica: Gobierno Vasco. 1ª edición. Spri, Sociedad Para La Promocion Y Reconversion Industria. 1989. p 144

¹⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Edición del Milenio. Colombia: Editorial Legis, 1994. p 18

¹⁸ FRED R., David “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. pp.13-14-15.

Figura 2 Modelo integral de planeación estratégica



Fuente: FRED R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning*. Universität St. Gallen, Institute of Management (IFB), Büro 4-208, Dufourstrasse 40, 9000, Gallen, Suiza. Febrero, 1988, vol. 22 no. 1

El esquema que ilustra la **figura 1** es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica.¹⁹ En ella se pueden observar que en el modelo se desglosa de tres etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
 - b. Realización de una auditoría externa e interna
 - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - d. Creación, evaluación y selección de las estrategias
2. Implementación de estrategias
 - a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia
 - b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanza,

¹⁹ Ibid.

contabilidad, investigación y desarrollo de además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la gerencia

a. Medición de la evaluación del rendimiento.

El modelo está orientado con los principales elementos del proceso de la administración estratégica tomando como punto de partida la identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa. Todas las empresas deben contar con estos elementos principales, pero en algunos casos las empresas las pueden excluir por la falta de una planeación estructurada.

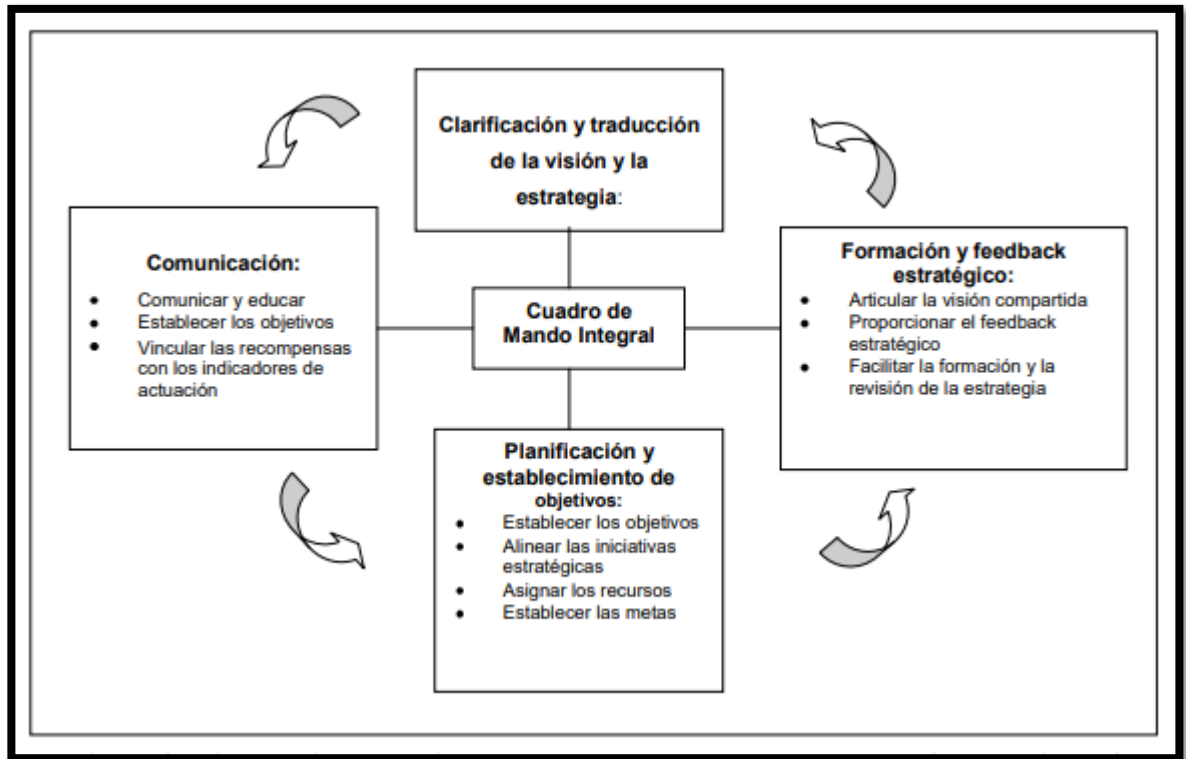
Como sostiene el autor “el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. Por la dinámica intrínseca al proceso de administración estratégica, teóricamente no existiría un final.”²⁰

En el Modelo de Cuadro de Mando Integral aporte realizado por los investigadores Kaplan y Norton²¹, establecen que el plan estratégico empresarial se debe contemplar por un proceso de planeación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan reflejar su estrategia de negocio.

²⁰ FRED R. David . Strategic management. 3ra Edición. Merrill. Europa. 1991. pp 969

²¹ Kaplan, R. y Norton, D. “Cuadro de Mando Integral”. 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona, España. 1997. pp. 25.

Figura 3 Cuadro de Mando Integral



Fuente: KAPLAN, R. Y NORTON, D. "cuadro de mando integral". 2da edición. gestión 2000. Barcelona, España. 1997.

Dentro del Cuadro de Mando Integral se utiliza el enfoque de medición para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos:²²

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

De igual forma los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, en la cual se resaltan cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo así mismo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, para lograr obtener los resultados deseados.

²² Kaplan, R. y Norton, D. "Cuadro de Mando Integral". 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona, España. 1997. pp. 23.

- **Perspectiva Financiera:** Resume las consecuencias económicas, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. Permite de la misma forma obtener los resultados financieros a largo plazo relacionándolos con los objetivos financieros y con las estrategias de la empresa, estableciendo las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos.
- **Perspectiva del cliente:** En ella se identifica los diferentes segmentos de clientes y de los mercados en los que competirá la empresa, obteniendo como objetivo principal buscar la satisfacción del cliente debido a que son la fuente principal de los beneficios empresariales.

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de la cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.”²³ Dentro de la perspectiva del cliente se toma en cuenta los siguientes puntos para desarrollar los objetivos:

- Número de clientes
- Fidelización de los clientes
- Satisfacción de los clientes
- Elementos de la posición del valor

Para lograr el desempeño financiero que la empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo es esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

- **Perspectivas de los procesos internos:** En esta perspectiva se identifican procesos críticos que permitan entregar propuestas de valor que atraen y retienen a los clientes en segmentos seleccionados y satisface las expectativas en excelentes rendimientos financieros de los accionistas. “Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor; en tal sentido, se puede utilizar un modelo genérico de cadena del valor, conformado por tres (3) procesos principales: innovación, operaciones y servicio de postventa.”²⁴
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Dentro de las perspectivas, la de aprendizaje y crecimientos es la de mayor atención con los resultados obtenidos a largo plazo. Se identifica la infraestructura necesaria para crear valor en ese plazo.

²³ Kaplan, R. & Norton, D. "Evaluación de resultados: algo más que números". En Harvard Deusto Business Review, No.55, marz, 1993, pp.19.

²⁴ Pacheco J., Castañeda, W., Caicedo, C. Indicadores integrales de gestión. McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia. 2002, p 184

“Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento son los dinamizadores que se requieren para alcanzar los efectos deseables en el CMI.”²⁵

Resumiendo, “el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados. Así como los procesos que impulsaran los resultados deseados para el futuro.”²⁶

Como tercer Modelo, se tiene el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer²⁷, este modelo es útil para las pequeñas y medianas empresas. Consiste en nueve fases secuenciales, las cuales se describen de la siguiente manera:

- **Planeación:** Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
- **Búsqueda de valores:** Es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- **Formulación de la misión:** Como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
- **Diseño de la estrategia del negocio:** Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- **Auditoria del desempeño:** Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
- **Análisis de brechas:** Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar

²⁵ Kaplan R.; Norton, D. The Strategy Focused Organizations, HBS Press, Boston, 2000, p 52

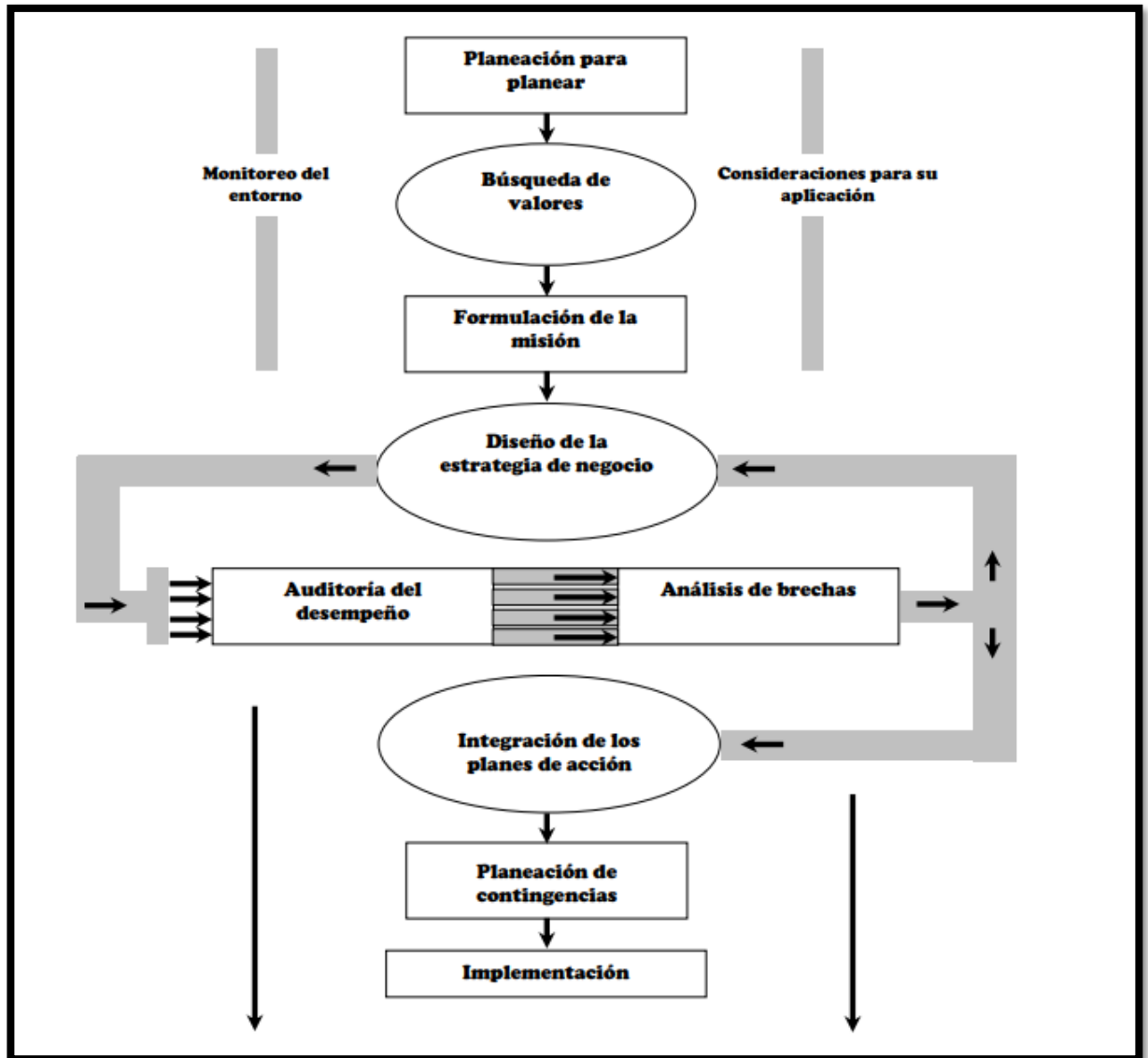
²⁶ Kaplan, R. y Norton, D. “Cuadro de Mando Integral”. 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona, España. 1997. pp. 45.

²⁷ Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6- 197.

cada brecha identificada.

- **Integración de los planes de acción:** Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- **Planeación de contingencias:** Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- **Implementación:** Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar

Figura 4 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3

Como último Modelo se encuentra el Modelo de Planeación por Escenarios (o análisis de escenarios) el cual tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, introducido por Hernán Kahn quien trabajaba en el

Departamento de Defensa de los Estados Unidos.²⁸

La primera definición encontrada realizada por Kahn considera a los escenarios, como “secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones.”²⁹ Por otra parte, la planeación por escenarios es considerada como parte de la planeación estratégica, relacionada con herramientas y tecnologías la cual permite manejar la incertidumbre sobre los futuros.

Para la planeación por escenarios se han realizado diferentes metodologías catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y la tendencia probabilística.³⁰

La escuela lógica e intuitiva considera un escenario como un recurso cognitivo de carácter cualitativo³¹ que permite la planeación en el largo plazo para una amplia gama de futuros. Por el contrario, los otros 2 tipos de escuelas consideran los escenarios como un grupo de estrategias que deben ser evaluadas cuantitativamente.³²

Michel Porter introduce el término “industry scenarios”, afirmando que construir escenarios centrados en el sector industrial (bajo un enfoque macroeconómico) equivale a prever cómo será el mundo en el futuro.³³

Es importante resaltar que el método de planeación de escenarios se aplica exclusivamente para toma de decisiones a largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generen un impacto estratégico, significativo y duradero. La planeación de escenarios utiliza múltiples y diferentes visiones estructuradas del futuro para ayudar a los planeadores (gerentes) a considerar diferentes entornos con los que sus planes se pueden encontrar.³⁴

Dentro la variedad de modelos se resalta el propuesto por Peter Schwartz³⁵, del cual dependerán otros modelos posteriores, quien define una metodología robusta de

²⁸ Chermack, T., Lynham, S., & Ruona, W. A Review of Scenario Planning Literature. *Future Research Quarterly* 17 (2), 2001, p 7-31,.

²⁹ Kahn, H., & Wiener, A. *The year 200, a framework for speculation on the next thirty-three years*. The Hudson Institute. Washington, 1967.

³⁰ Bradfield, R., Wright, G., Burta, G., Cairns, G., Heijden, V. D., & K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37 (1), 795–812, 2005.

³¹ A.P. De Geus *Planning as learning* Harvard Business Review, 66 (2) (1988), pp. 70-74

³² S.S. Phadnis *Influencing managerial cognition and decisions using scenarios for long-range planning* [tesis doctoral] Engineering Systems Division, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA (2012)

³³ Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The free Press, New York, 1985.

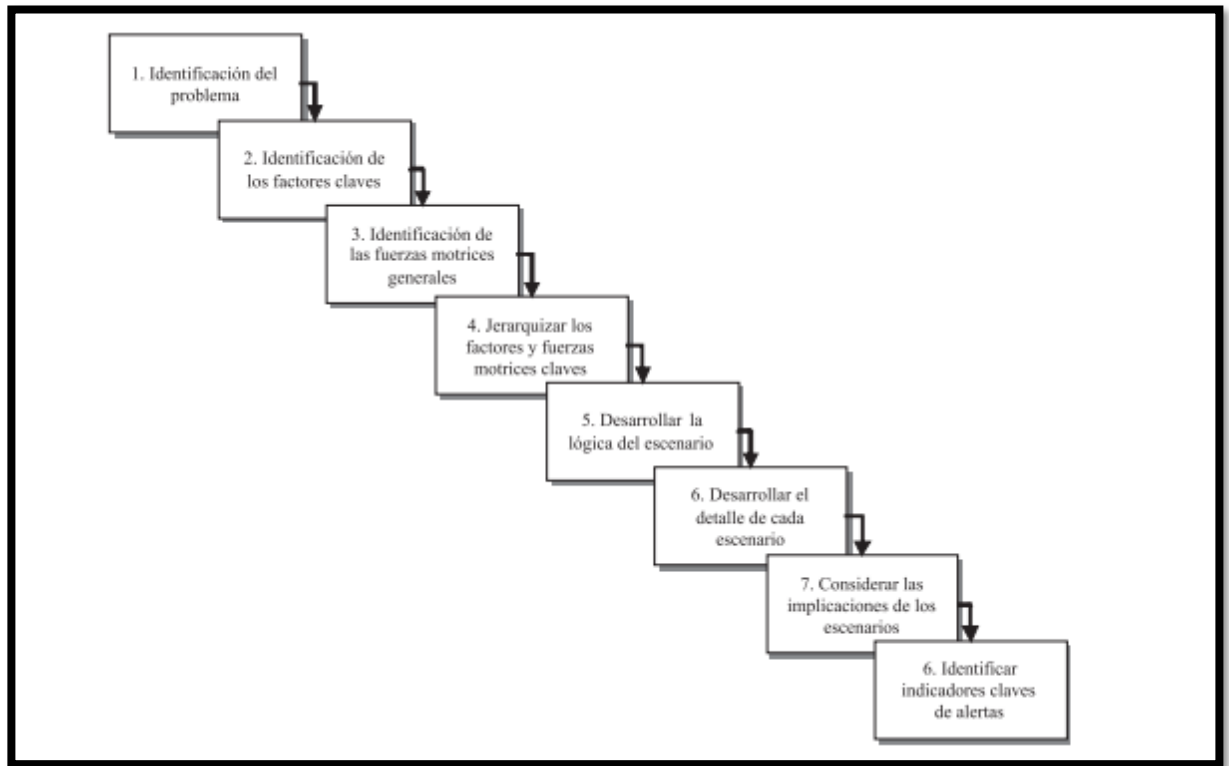
³⁴ Ibid.

³⁵ Schwartz, P. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency Doubleday, New York, 1996.

ocho pasos. Las características de su metodología se resumen en:

- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos
- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles

Figura 5 Modelo de Planeación por escenarios por Peter Schwartz



Fuente: VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos. *Scenario Planning: Review of concepts and methodological proposals*. Colombia. July – December 2010. Vol 8 No.2

A partir de esta metodología fueron existiendo otras que permitieron darle un enfoque y una evolución al método de planeación por escenarios, buscando

teorizar, estandarizar y operacionalizar su aplicación en las diferentes empresas.

1.6.2 Marco Conceptual. A continuación, se brinda información correspondiente al marco conceptual que se llevará a cabo para el presente proyecto.

1.6.2.1 Cadena de Valor. De acuerdo con la definición brindada por Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard, indica que es “una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de la fuente de ventaja de cada una de las actividades que se realizan.” ³⁶

La cadena de valor muestra diferentes conjuntos de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente dentro de la compañía. Siempre las empresas comienzan con el suministro de materia prima y a lo largo de su producción continua con su fabricación y ensamble, la distribución al mayor y detal hasta terminar en el usuario final.

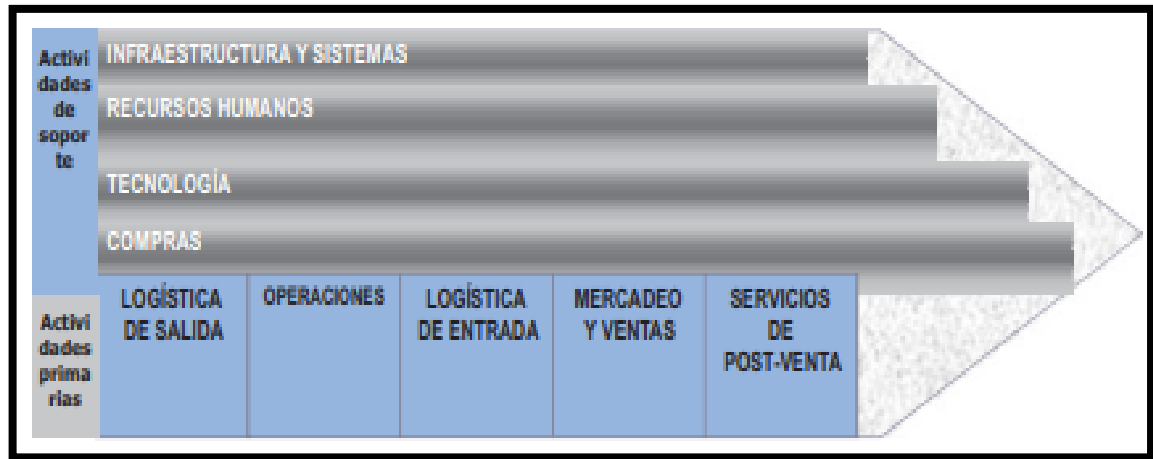
Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos³⁷:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

³⁶ QUINTERO, Johana; SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 2006, vol. 8, no 3, p. 377-389.

³⁷ Ibid.

Figura 6 Cadena de valor



Fuente: PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The free Press, New York, 1985.

1.6.2.2 Análisis Pestel. El Análisis Pest según Chapman es conocido como una “herramienta utilizada para comprender el crecimiento o declive de un mercado, permitiendo de igual forma conocer la posición, potencial y dirección de un negocio.”³⁸ La palabra PESTEL comprende los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio.

A continuación, se explica el análisis de cada uno de los factores:

Los factores políticos: Se relaciona con el contexto político que limitan el proyecto y que otras las apoyan. De igual forma permite identificar las políticas que se deben tener presentes a la hora de desarrollar el proyecto.

Los factores económicos: Hace referencia a todo el desarrollo económico de la empresa, como lo es: acceso a los recursos, financiación, ganancias económicas del país por parte del sector estudiado, desventajas económicas, entre otros. Lo que permite evaluar que el proyecto incremente o decline económicamente.

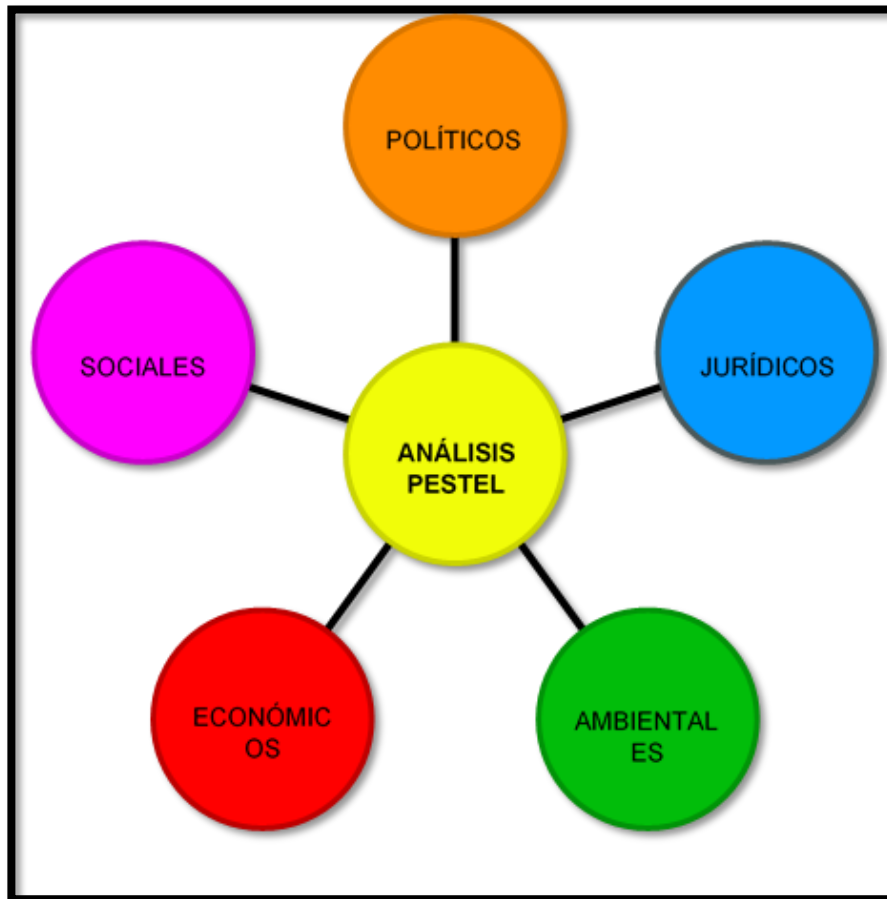
³⁸ ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público gestión. 2018. Disponible en internet: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf>

Los factores sociales: Se caracteriza las diferentes oportunidades y desafíos que trae el proyecto en temas sociales, como la aceptación de la sociedad, la cultura, la religión de la sociedad que se involucra dentro del proyecto.

Los factores ambientales: Esta relacionado con los impactos ambientales que genera el proyecto, entre los diferentes impactos se identifica el cambio climático, desarrollo sostenible, entre otros.

Los factores jurídicos: Son las leyes que apoyan, restringen o las que se deben tener en cuenta al momento de desarrollar el proyecto.

Figura 7 Análisis Pestel



Fuente: El autor

1.6.2.3 Objetivos empresariales. Los objetivos empresariales permiten describir lo que una empresa espera lograr a lo largo de un periodo y sirve como escalones para obtener mayores logros. “Pueden pertenecer a la compañía en su conjunto, departamentos, empleados, clientes e incluso esfuerzos de marketing, significa establecer un camino a largo plazo para su negocio. Los objetivos son lo que una empresa aspira a superar. La mayoría de las empresas utilizan medidas específicas para realizar un seguimiento de sus metas y objetivos.”³⁹

Cuando hablamos del tipo de objetivo empresarial según la función de su jerarquía se conocen los siguientes objetivos:

- **Objetivos estratégicos:** Son objetivos que se enfocan en identificar a la empresa como un todo en general, buscando el crecimiento sostenido y constante de la empresa. Son objetivos formulados por la parte administrativa de altos cargos y van enfocados generalmente a largo plazo.
- **Objetivos tácticos:** Son objetivos que van formulados directamente a cada uno de los departamentos de la empresa. Para lograr el alcance de estos objetivos se debe contar con el esfuerzo de varios objetivos operacionales.
- **Objetivos operacionales:** Son objetivos que van formulados de manera directa a los trabajadores, por lo general son objetivos que se genera a corto plazo.

Del mismo modo existen objetivos que se identifican según su forma de medir, estos objetivos son fundamentales y decisivos para el alcance de las metas previamente propuestas:

- **Objetivos cuantitativos:** Se caracterizan por ser objetivos que se le fijan a la empresa para obtener mejores resultados económicos, centrándose en el corto plazo.
- **Objetivos cualitativos:** Se caracterizan por ser objetivos que se fijan a la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado, centrándose en el mediano y largo plazo.

1.6.2.4 Estrategia Empresarial. Una estrategia es “el medio por el cual se logran los fines (objetivos) deseados. Simplemente se puede describir como una planificación a largo plazo, que se preocupa por los principales problemas de

³⁹ Ibid.

recursos. Las estrategias se refieren al alcance de las actividades de una empresa, es decir, qué y dónde producen. Se pueden identificar dos categorías principales de estrategias: Estrategias genéricas (generales), y Estrategias competitivas”⁴⁰

- **Estrategia de liderazgo en costo:** Consiste en que la empresa obtenga de cierta forma una ventaja en costos los cuales deben ser inferiores a los de la competencia.
- **Estrategia de diferenciación de productos:** Esta estrategia va enfocada con la ventaja competitiva por medio de la diferenciación de producto; es decir, consiste en ofrecer un producto o servicio que demuestre ciertos atributos que lo hagan único para los clientes.
- **Estrategia de enfoque o segmentación en el mercado:** Consiste en una ventaja de segmentación del mercado el cual permite conocer el comportamiento de las personas en el momento de consumir o adquirir el producto o servicio, ofreciendo algo que satisfaga sus necesidades.

1.6.2.5 Competitividad. “La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas para agregar más valor para sus clientes que sus rivales y lograr una posición de ventaja relativa.”⁴¹ Un modelo simplificado de competitividad que cubre las variables clave se puede conceptualizar como calidad, confiabilidad, velocidad y flexibilidad, además de ser rentable, y depende entonces de factores externos o de contexto, como el desarrollo económico, las características nacionales, los valores culturales, las instituciones sociales y la infraestructura.

1.6.2.6 Análisis FODA. Es conocida como una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de una realización de una lista completa de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Permitiendo realizar la toma de decisiones actuales y futuras.

El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que puedan afectar. Así mismo crea un

⁴⁰ Ibid,

⁴¹ ECONOPEDIA. Competitividad. [En Línea]. Colombia. 2018. Disponible en internet:<<http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>>

diagnostico para detectar los problemas internos y externos, determinando el curso que deberá seguir la compañía.

El análisis FODA se divide en dos partes: Internos y externos

En el análisis interno se realiza un diagnostico en el cual se analizan las fortalezas y debilidades tomando en cuenta la estructura empresarial, la operativa, la dirección y los aspectos financieros que influyen en el funcionamiento.

En el análisis externo se realiza un diagnóstico de las diferentes condiciones en las que su buen desarrollo no depende necesariamente de la empresa. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades dependiendo del impacto que tengan en la operación. Entre ellos se mencionan los diferentes aspectos sociales, ambientales, políticos o legales.⁴²

Esta herramienta de igual forma nos permite realizar una formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Figura 8 Matriz FODA

Factores Externos \ Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F ₁ F ₂ ... F _n	D ₁ D ₂ ... D _n
Lista de Oportunidades	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: HUBSPOT. Análisis FODA: Qué es y como implementarlo en tu empresa. [En línea]. Colombia. 2019. Disponible en internet: <<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>>

⁴² HUBSPOT. Análisis FODA: Qué es y como implementarlo en tu empresa. [En línea]. Colombia. 2019. Disponible en internet: <<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>>

1.6.2.7 Las cinco fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier tipo de empresa en términos de rentabilidad. Propuesto por Michael Porter en 1979, perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis dependiendo el sector industrial al que pertenezca la empresa. Así mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de nuevos aspirantes
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los competidores
- Rivalidad entre los competidores existente

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.”⁴³

1.6.2.8 Modelo CANVAS. Es una representación visual de los modelos de negocios actuales o nuevos, generalmente utilizados por los gerentes estratégicos. “El lienzo proporciona una visión holística de la empresa en su conjunto y es especialmente útil para realizar un análisis comparativo sobre el impacto que un aumento en la inversión puede tener en cualquiera de los factores contribuyentes. Brinda a las personas un lenguaje común a través del cual pueden evaluar los procesos tradicionales y llevar la innovación a sus modelos de negocios.”⁴⁴

⁴³ BAENA, E.; SÁNCHEZ, Jairo, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

⁴⁴ ACCION CONTRA EL HAMBRE. Metodología Canvas. Colombia [03-09-2020] Disponible en internet: <https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf>

El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad. Estos nueve módulos son⁴⁵:

- **Segmentos de mercado:** de masas, nicho de mercado, diversificado, multilateral. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- **Propuestas de valor:** novedad, mejora del rendimiento, personalización, “trabajo hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- **Canales:** directos, indirectos, propios y de socios comerciales. Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- **Relaciones con clientes:** asistencia personal (exclusiva o no), autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva. Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- **Fuentes de ingresos:** ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad. Se enfoca al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
- **Recursos clave:** físicos, intelectuales, humanos y económicos. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- **Actividades clave:** producción, resolución de problemas, plataforma/red. Considera las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- **Asociaciones clave:** optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

⁴⁵ OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocios. 21va Edición. Barcelona: Deusto.2011, p 288

- **Estructura de costos:** costos fijos, costos variables, economías de escala, economías de campo. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Figura 9 Los nueve módulos



Fuente: OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocios. 21va Edición. Barcelona: Deusto.2011, p 288

1.6.3 Marco Legal. Una ventaja para las pequeñas y medianas empresas es contar con ley pyme que brinda diversidad de facilidades y beneficios a los pequeños empresarios, lo cual ofrecen varias oportunidades para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S., actualmente en Colombia existe la siguiente normatividad:

- Ley 1955 de 2019: Esta ley expide el Plan Nacional De Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

- Ley 590 de 2000: “Por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo micro, pequeñas y medianas empresas”.
- Ley 905 de 2004: “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1014 de 2006: “Por la cual se dictan las normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia”.
- Ley 1314 de 2009: “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”.
- Ley 1429 de 2010: “Por la cual se expide la ley de Formalización y Generación de Empleo”.
- Ley 1231 de 2008: “Factura como título valor para financiación de MiPymes”
- Ley 1780 de 2016: “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1333 de 2009: “Por la cual establece el correspondiente procedimiento sancionatorio ambiental y la titularidad de potestad sancionatoria en material Ambiental para imponer y ejecutar las medidas preventivas y sancionatorias del país”.
- Ley 55 de 1993: En la que se aprueba el convenio n° 170 y la recomendación número 177 sobre la Seguridad en la utilización de los productos químicos de trabajo.
- La ley 99 de 1993: “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambienta, SINA, y se dictan otras disposiciones.”
- Ley 100 de 1993:” Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.

- Ley 1259 de 2008 “Por medio de la cual se instaure en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de la norma de aseo, limpieza y recolección de escombros y se dictan las disposiciones”.
- Ley 1252 de 2008: “Por medio de la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1842 de 1991: “Por el cual se reglamentan parcialmente los títulos III, V, VI, VII, XI de la Ley 09 de 1979, sobre uso y manejo de plaguicidas”.
- Decreto 948 de 1995:” Por el cual se reglamentan, parcialmente la ley 23 de 1973, los artículos 33, 73, 74 y 74 del Decreto – Ley 2811 de 1974; los artículos 41, 42, 43, 44, 45, 48 y 49 de la Ley 9 de 1979; y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire.
- Decreto 1443 de 2004: “Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto-Ley 2811 de 1974, la Ley 2553 de 1996, y la Ley 430 de 1998 en relación con la prevención y control de la contaminación ambiental por el manejo de plaguicidas y desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos, y se toman otras determinantes”.
- Decreto 838 de 2005: “Por el cual se modifica el Decreto 1713 de 2002 sobre disposición final de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 358 de 2020: “Por el cual se reglamentan los sistemas de facturación fijados en el Artículo 616 – 1 del Estatuto Tributario (E.T.) y otorga definición a conceptos como acceso al *software*, calendario de implementación de facturación electrónica de venta, expedición y entrega de factura de venta o documento equivalente, factura electrónica de venta con validación previa a su expedición, facturador electrónico, notas débito y notas crédito, entre otros.
- Decreto 1510 de 2013: Facilitó el acceso de las MiPymes a las compras públicas (criterios de desempate).
- Decreto 19 de 2012: Reforma tributaria que redujo los aportes a la seguridad social en las empresas más pequeñas.
- Resolución 0312 de 2019: Por el cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.SG-SST.

- Resolución 631 de 2015: En la que se establecen los parámetros y valores límites máximo permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpo de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público y se dictan disposiciones.
- Resolución 970 de 2001: “Por el cual se establecen los requisitos, condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo los cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de producción de Clinker de plantas cementeras”.
- Resolución 5109 de 2005: “Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado y etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano”.
- Resolución 2674 de 2013: “Establece que los alimentos que se fabriquen envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social”

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Investigativo. El presente trabajo se desarrolla con una investigación de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo. Se usa con la finalidad de resolver problemas, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como Ingeniero Industrial en la Universidad Católica de Colombia. De igual modo se pretende contribuir a la problemática que presentan muchas de las empresas Pymes, por la falta de conocimiento que tienen o desconocimiento de su entorno genérico y específico frente a las estrategias u objetivos a mediano y largo plazo permitiendo abordar en un cambio constante y aportar a la empresa en su crecimiento y consecución de los objetivos. Tomando en cuenta la reglamentación interna de la Universidad el presente trabajo se sustenta como proyecto de investigación, el cual está definido en el acuerdo aprobado por el Consejo Superior como; “Consiste en una formulación de una propuesta de solución de un problema de investigación aplicado a una disciplina. Dentro de los trabajos de investigación el estudiante puede identificar una necesidad tecnológica y formular un proyecto que responda a la misma y a los avances en el desarrollo de un prototipo, simulación y diseño”⁴⁶ De acuerdo con lo anterior se

⁴⁶ UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Acuerdo N°265 Consejo superior, 2018.

proponen las siguientes etapas para el desarrollo de la investigación.

1.7.2 Fuentes de Información. Para el desarrollo del proyecto se manejarán fuentes primarias y secundarias, a continuación, se describen con más detalle:

1.7.2.1. Fuentes primarias. Son aquellas fuentes de información donde se obtienen datos de forma directa para el proyecto de investigación. Para este caso se realizarán entrevistas con los clientes de la empresa y se aplicara una encuesta a los clientes de la competencia.

1.7.2.2. Fuentes secundarias. Son aquellas fuentes que no se han generado dentro de la investigación, pero que serán o consultadas para el desarrollo de esta. Las fuentes de información que se utilizarán son Estudios, libros, revistas de investigación, información virtual, relacionada para el desarrollo de esta, estrategias empresariales y de planeación, Las Cámaras de Comercio, DANE e industrias desarrollan y publican permanentemente información.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Las herramientas metodológicas por usar para el desarrollo del proyecto se relacionan de acuerdo con el cumplimiento de cada objetivo específico (véase tabla 1):

Cuadro 1 Diseño Metodológico

Objetivo Especifico	Herramientas Por Utilizar	Resultado
1. Realizar un diagnóstico estratégico de la organización con el fin de identificar sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas las cuales servirán como	Recolección de información de la empresa y literatura. Análisis PESTEL Análisis del sector: 5 fuerzas de Porter. Cadena de Valor. Matriz DOFA	Información interna y externa de la empresa y literatura recolectada Análisis de la situación actual de la empresa de acuerdo con las herramientas a usar.

base para el planteamiento de la estrategia.		
2. Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa, mediante el planteamiento de la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias que le permitan mantenerse competitivamente en el mercado.	Estructurar la Misión, Visión, Valores. Líneas estratégicas y estrategias. Mapa Estratégico	Misión Propuesta y Visión Propuesta. Mapa estratégico
3. Establecer un sistema de indicadores que permitan realizar control y seguimiento de la estrategia planteada.	Balanced Score card	Cuadro de mando integral

Fuente: El autor.

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS PESTEL

Por medio de este análisis se pretende realizar un análisis de las principales variables del entorno externo con respecto a diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan influir en la empresa y en su desarrollo. Por medio de este, se busca establecer estrategias que mitiguen el impacto negativo y así mismo permita potenciar el impacto positivo que las variables del entorno presenten para la empresa MEDI – THERMIC SAS.

2.1.1 Factor político Para el desarrollo del análisis político, se realiza un recorrido de toda la información de los diferentes aspectos políticos que se llevan a cabo en el sistema a nivel Colombia permitiendo identificar y escoger las variables que pueden incidir de forma directa e indirecta en el desarrollo de la empresa.

2.1.1.1 Objetivo del desarrollo sostenible⁴⁷. Los objetivos del desarrollo sostenible se conocen como un plan maestro que permite conseguir un futuro sostenible para todos. Del mismo modo se interrelacionan entre si incorporando desafíos globales que se enfrentan día a día como lo son la pobreza, la desigualdad, la degradación ambiental, la paz, la justicia. Es importante lograr cumplir con todos estos objetivos que se tiene proyectados en lograrlos con un plazo hasta el 2030. A continuación, se dará una pequeña descripción de cada uno de los objetivos:

- Fin de la pobreza: La finalidad del objetivo en mención es garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.

- Hambre cero: La finalidad del objetivo en mención es reducir el desperdicio de comida y apoyar a los agricultores locales permitiendo que las personas pobres y vulnerables sean incluidos en una alimentación sana, buena nutrición, tengan un

⁴⁷ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. [Citado 05 octubre, 2020]. Disponible en internet: < <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>>

acceso seguro y equitativos a tierras, se asegure una sostenibilidad en los sistemas de producción alimenticios y aplicar prácticas agrícolas, entre otros.

- **Salud y bienestar:** La finalidad de objetivo en mención es Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible, apoyando actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos que permitan que toda la población tenga acceso de estas.

- **Educación de calidad:** La finalidad del objetivo en mención es que con la educación se permita la movilidad socioeconómica ascendente siendo clave para salir de la pobreza. Con el objetivo de proteger el bienestar de los niños y garantizar que tengan acceso a un aprendizaje continuo.

- **Igualdad de género:** La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible.

- **Agua limpia y saneamiento:** La finalidad del objetivo en mención es garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y saneamiento para toda la población buscando como una de sus metas aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.

- **Energía asequible y no contaminante:** La finalidad del objetivo en mención prestar una mayor atención a las mejoras para el acceso a combustibles de cocina limpios y seguros, y a tecnologías para 3000 millones de personas, para expandir el uso de la energía renovable más allá del sector eléctrico e incrementar la electrificación en el África subsahariana, permitiendo que la energía se vuelva más sostenible y ampliamente disponible.

- **Trabajo decente y crecimiento económico:** La finalidad del objetivo en mención es buscar un crecimiento económico inclusivo y sostenido que pueda impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida logrando como una de las metas un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.

- **Industria, innovación e infraestructura:** La finalidad del objetivo en mención consiste en lograr dar rienda suelta a las fuerzas económicas dinámicas y competitivas que generan el empleo y los ingresos. Estas desempeñan un papel clave a la hora de introducir y promover nuevas tecnologías, facilitar el comercio internacional y permitir el uso eficiente de los recursos permitiendo como una de sus

metas Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.

- **Reducción de la desigualdades:** La finalidad del objetivo en mención consiste en reducir las desigualdades y garantizar que nadie se queda atrás forma parte integral de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible permitiendo como meta asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones.

- **Ciudades y comunidades sostenibles:** La finalidad del objetivo en mención aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países, así mismo proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad, permitiendo la reducción el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

- **Producción y consumo responsable:** Bajo este objetivo se identifica una meta que es muy importante el cual consiste en lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente, así mismo reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

- **Acción por el clima:** El cambio climático está afectando a todos los países de todos los continentes. Está alterando las economías nacionales y afectando a distintas vidas. Los sistemas meteorológicos están cambiando, los niveles del mar están subiendo y los fenómenos meteorológicos son cada vez más extremos. Es por ello que como meta se tiene promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo,

haciendo particular hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas.

- **Vida submarina:** Por medio de este objetivo se busca proteger los océanos, lluvias, aguas potables, tiempo, clima, litorales, comida, oxígeno, siendo estos elementos claves para un futuro sostenible, como una de las metas que se identifican importantes para el logro de esta es prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.

- **Vida de ecosistemas terrestres:** La finalidad de este objetivo consiste en promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

- **Defiende los derechos humanos:** Los conflictos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia continúan suponiendo una grave amenaza para el desarrollo sostenible. Para ello se busca Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.

- **Alianzas para lograr los objetivos:** Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta. Es por ello que se busca velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países en desarrollo y entre el 0,15% y el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; se alienta a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren la posibilidad de fijar una meta para destinar al menos el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.

Figura 10 Objetivos del desarrollo sostenible



Fuente: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>>

Tomando en cuenta los 17 objetivos del desarrollo sostenible establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se encuentran algunas que permiten obtener oportunidades dentro de la empresa las cuales son:

- Salud y Bienestar
- Agua limpia y saneamiento
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Industrias, innovación e infraestructura
- Producción y consumo responsable
- Acción por el clima
- Vida de ecosistemas terrestres

Figura 11 Objetivos del desarrollo sostenible con oportunidades para la empresa



Fuente. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. [Citado 24 septiembre, 2020] disponible en: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation>>

Los objetivos indicados anteriormente fueron adoptados en el año 2015 por los países miembros de las Naciones Unidas como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Siguiendo la promesa de no dejar a nadie atrás, los países se han comprometido a acelerar el progreso para aquellos más atrasados. Es por esto que los ODS han sido diseñados para traer al mundo varios “ceros” que cambien la vida, lo que incluye pobreza cero, hambre cero, SIDA cero y discriminación cero contra las mujeres y niñas.⁴⁸

2.1.1.2 Plan de Desarrollo (2018 – 2022). El Plan de Desarrollo (PND) tiene como objetivo marcar los lineamientos para el crecimiento y mejoramiento del país

⁴⁸ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>>

y determina los procesos que se deben llevar a cabo para cumplir con estas metas. El PND es ejecutado por el Gobierno Nacional y el Departamento Nacional de Planeación en los sectores de seguridad y defensa, economía, gestión ambiental y participación ciudadana.⁴⁹

Del gobierno del presidente Iván Duque, se ha presentado una oportunidad significativa con Entorno para crecer⁵⁰: Con la formalización, emprendimiento y dinamización empresarial. Es de tener en cuenta que el emprendimiento en Colombia enfrenta una costosa carga regulatoria y falta de acceso al financiamiento, factores que frenan por una parte la formalización y el crecimiento. Por lo tanto, este plan tiene como objetivo:

- Lograr que más emprendimientos de alto potencial se consoliden.
- Aumentar el acceso a financiamiento para empresas en etapa temprana
- Reducir los costos de empresas para registrarse, contratar trabajadores y pagar impuestos.

Con lo anterior, se tienen indicadas como estrategias:

- Acompañamiento a emprendimientos con potencial de crecimiento para aumentar la probabilidad de éxito.
- Diseñar e implementar una política nacional de emprendimiento para ampliar y facilitar el acceso a los servicios de los emprendedores.
- Activar la ventanilla única empresarial para que los empresarios puedan obtener el RUT, Registro mercantil y Registro de Seguridad Social sin salir de su oficina.
- Expedición de la reforma de tarifa de registro mercantil que disminuya el costo para formalizarse para las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).
- Abarataran y mejoraran el acceso a pequeñas empresas al microcrédito y fortalecerán los instrumentos de financiamiento de operación empresarial.

2.1.1.3 Programa formación empresarial Gerente 4.0. El objetivo de este programa que ha realizado Colombia Productiva, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes

⁴⁹ PROCOLOMBIA. Plan Nacional De Desarrollo [En línea] [Citado 24 septiembre, 2020] Disponible en internet: <<https://procolombia.co/nosotros/transparencia/plan-nacional-de-desarrollo#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo,para%20cumplir%20con%20estas%20metas>>

⁵⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 1955 (25, mayo 2019). Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad". Bogotá: El congreso 2019.

es brindar formación especializada a las personas que ocupan cargos directivos y/ o que tomen decisiones estratégicas en primer y segundo nivel de las compañías con la intención de desarrollar y fortalecer capacidades para promover el desarrollo empresarial, mejorar la productividad y fomentar la transformación digital de las organizaciones. Del mismo modo, por medio de este programa se busca entrenar a los gerentes y tomadores de decisiones de las empresas del país para que potencien los resultados financieros, administrativos y logísticos de sus operaciones, por medio de un curso especialmente diseñado para ellos.

Gerentes 4.0', estará dirigido a estos tomadores de decisiones de empresas que pertenezcan a los sectores que atiende Colombia Productiva* (manufactura, agroindustria, servicios, turismo de naturaleza y turismo de bienestar), y estará abierto a los 32 departamentos del territorio nacional, con un énfasis especial en aquellas regiones con un tejido empresarial en desarrollo.⁵¹

Teniendo en cuenta lo anterior, este programa es una oportunidad que le brinda a la empresa y al personal directivo a que adquiera más conocimientos y permita enfrentar a la nueva realidad que se vive por el tema de la pandemia, permitiendo con esto mejorar la gestión y la competitividad de la compañía, logrando así tomar mejores decisiones y mayor crecimiento de negocio.

2.1.1.4 La Constitución Política Colombiana De 1991 en el Artículo 333. Establece para las empresas que:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.”⁵²

⁵¹ COLOMBIA PRODUCTIVA. Abiertas inscripciones a Gerentes 4.0, programa de formación empresarial en Colombia Productiva y Uniandres. [En línea]. Bogotá. [Citado 05 octubre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/abiertas-inscripciones-a-gerentes-4-0-programa-de>>

⁵² CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Índice / Título 12 - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 333 [en línea]. Bogotá: El Autor [Citado 24

2.1.1.5 Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas.

El congreso de Colombia con la Ley 905 de 2004, “Promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”⁵³.

Por medio de esta ley, permite promover el acceso a los mercados de bienes y servicios, con la adquisición de materias primas, insumos, bienes capitales y equipos, tecnología y talento humano equivalente para las MiPymes permitiendo así mismo el acceso a diferentes mercados financieros.

Esto es un factor positivo para la empresa dado que da la posibilidad de acceder a financiación externa y permite volver la empresa más competitiva dentro del mercado en relación con las empresas grandes y a las empresas del exterior.

2.1.1.6 Congreso de Colombia. Ley 2024 del 23 de julio del 2020. “Por medio del cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación.”⁵⁴

El objetivo principal de esta ley consiste en desarrollar un principio de buena fe contractual que permita a las diferentes empresas naturales y jurídicas brindarles una protección frente a las diferentes condiciones gravosas con los procedimientos y plazos de pagos y facturación de las diferentes operaciones comerciales, permitiéndoles obtener una obligación de pagos en plazos justos.

Esta ley es considerada como un factor positivo para la empresa dado que le permite aliviar y dar cumplimiento de las diferentes obligaciones a las que se encuentra sometida la empresa y darle la oportunidad de realizar sus pagos en plazos que se acomode y sea beneficioso para ella.

septiembre, 2020]. Disponible en internet:< <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>>

⁵³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto de 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El congreso, 2004.

⁵⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 2024 (23 julio de 2020). Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación. Bogotá: El congreso, 2020.

2.1.1.7 El ministerio de salud y protección social Resolución 666 de 2020. El cual consiste en adoptar el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID – 19 son aspectos que afectan a todas las actividades económicas en general.

“Adoptar el protocolo general de bioseguridad para todas las actividades económicas, sociales y sectores de la administración pública, contenido en el anexo técnico, el cual hace parte integral de esta resolución. Dicho protocolo está orientado a minimizar los factores que puedan generar la transmisión de la enfermedad y deberá ser implementado por los destinatarios de este acto administrativo en el ámbito de sus competencias.”⁵⁵

2.1.1.8 Ministerio de Trabajo Decreto 1443 de 2014 Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG – SST). Decreto que tiene como finalidad buscar la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual debe ser aplicado por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes del personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativos, permitiendo identificar, evaluar y valorar los riesgos y establecer los controles respectivos, proteger la seguridad y la salud para contribuir así mismo en el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus labores.

“El presente decreto tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión”⁵⁶.

⁵⁵ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 666 de 2020 (24 de abril de 2020). Por el cual se adapta el protocolo de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia Coronavirus COVID – 19. República de Colombia, Ministerio de salud y protección social 2020. [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf>>

⁵⁶ MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1443 de 2014 (31 julio de 2014). Por el cual se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en internet:

2.1.1.9 Ministerio de Trabajo Decreto 1072 de 2015. El presente Decreto tiene como objetivo la definición de todas las directrices de obligatorio cumplimiento para Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG – SST).

“Son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.”⁵⁷

2.1.1.10 Fortalecimiento de la FNG para apoyo a MiPymes Decreto 466 de 2020.

Por medio de la expedición de este Decreto fortalece al Fondo Nacional De Garantía, para que respalde a empresas con la obtención de créditos con base en el fortalecimiento del FNG, el cual permite ofrecer coberturas amplias en producto especiales de garantía y a su vez el gobierno nacional apoyar a las empresas con el respaldo de créditos a los empresarios contribuyendo con la protección del empleo es un aspecto que brinda una oportunidad a las diferentes empresas de dar un apoyo y sostenibilidad ante la crisis por el tema de la pandemia COVID – 19.

“El objetivo del Fondo Nacional de Garantías S.A. se orienta en facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías en operaciones de crédito realizadas por personas naturales o jurídicas, con establecimientos de crédito, entidades cooperativas, fundaciones, cajas de compensación, patrimonios autónomos y demás entidades legalmente autorizadas a realizar ese tipo de operaciones.”⁵⁸

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa>

⁵⁷ MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 de 2015 (26 mayo de 2015). Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario de Sector Trabajo. Presidente de la Republica de Colombia [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9>>

⁵⁸ MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 466 de 2020 (23 de marzo de 2020). Modificación del Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el Fondo Nacional de Garantía S.A. presidente de

2.1.2 Factor económico En Colombia la economía interfiere de manera significativa en cada una de las oportunidades y amenazas del sector empresarial, cada una de las entidades económicas a nivel nacional hacen fluctuar el mercado, afectando de una u otra forma a las MiPymes.

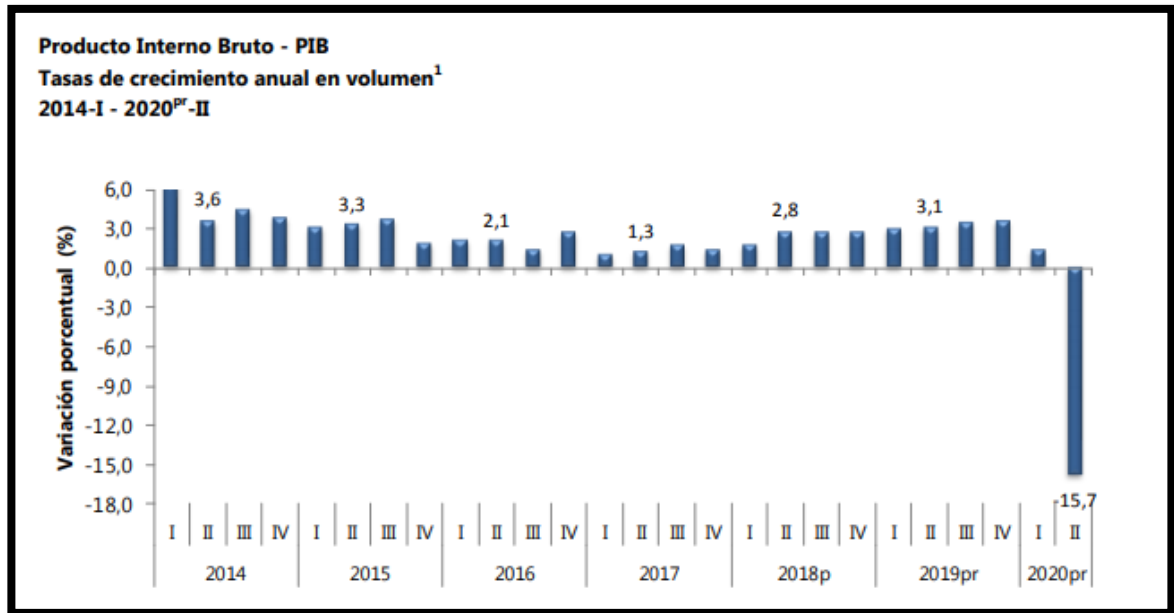
2.1.2.1 Producto interno Bruto – PIB. Son todos los bienes y servicios finales producidos usando diferentes factores de producción disponibles en un país en un periodo determinado. El producto interno bruto visto desde el enfoque de la producción, se desagrega por ramas de actividad económica para analizar el desempeño y aportes de crecimiento económico en el país.

El PIB es un indicador económico que permite tener una amenaza o una oportunidad para la compañía debido a que establece el comportamiento del mercado con relación a la producción, siendo de igual forma un referente con la tasa de crecimiento o una afectación directa en todas las unidades productivas del país.

Para el segundo trimestre del año 2020 la economía del país decreció 15.7%, a comparación con el primer trimestre del año 2020 que decreció 7.4%. Dado lo anterior se identifica que la actividad económica que más contribuyó al decrecimiento del segundo trimestre 2020 fue el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamientos y servicios de comida con -6.6 puntos porcentual a la variación anual.

la República de Colombia [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20466%20DEL%2023%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>>

Figura 12 Producto Interno Bruto Tasa de crecimiento anual 2014 I – 2020 II



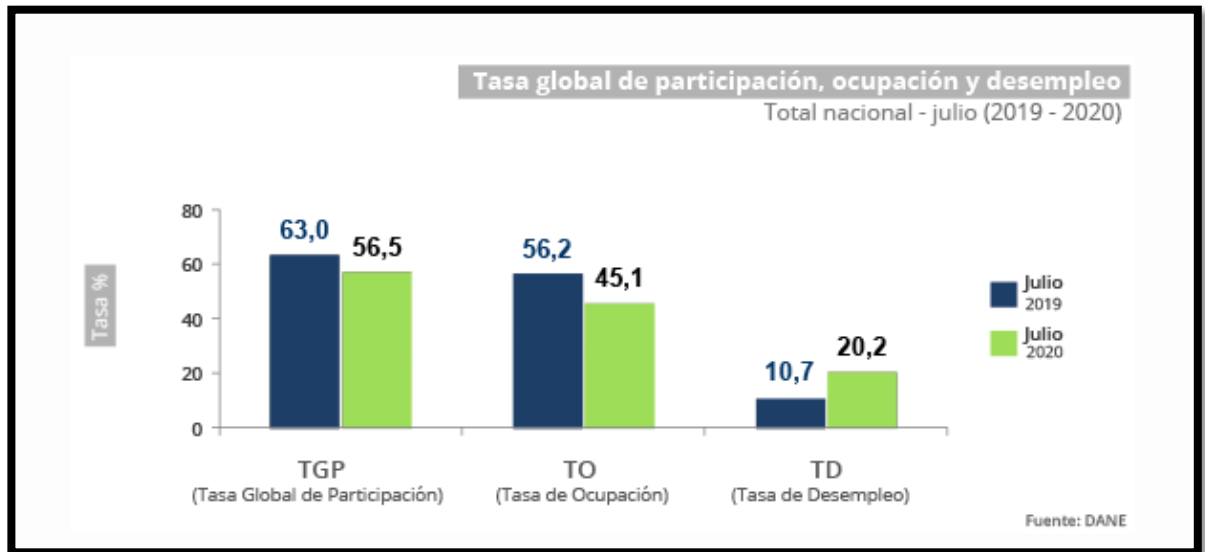
Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE. Producto Interno Bruto II trimestre 2020. Bogotá [En línea]. [Citado 24 septiembre, 2020] disponible en:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Iltrim20.pdf>

2.1.2.2 Índice de desempleo. Se tuvo en cuenta el análisis presentado por la DANE en el cual se informa lo siguiente: “Para el mes de julio del 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue del 20.2% lo que significa un aumento de 9.5 puntos porcentuales frente al mismo del año anterior (10.7%). La tasa global de participación se ubicó en 56.5% lo que presentó una reducción de 6.5 puntos porcentuales frente al mes de julio del 2019 (63.0%). Finalmente, la tasa de ocupación fue de 45.1% presentando una disminución de 11.1 puntos porcentuales respecto al mismo del mes del 2019 (56.2%).”⁵⁹ A continuación, se puede evidenciar la tasa global de participación, ocupación y desempleo:

⁵⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE-. Cuentas Nacionales- Cuentas de Sectores Institucionales [En línea]. Bogotá [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#geih-mercado-laboral>

Figura 13 Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional en el mes de julio (2019 – 2020).



Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE. Tasa global de participación, ocupación y desempleo total nacional – julio (2019 – 2020). Bogotá [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#geih-mercado-laboral>>

De acuerdo con lo anterior se puede establecer que las condiciones económicas que actualmente vive el país son desfavorables para la empresa, teniendo en cuenta la situación que se vive con la tasa de desempleo y el decrecimiento de la producción de bienes y servicios.

2.1.2.3 Programa especial de garantías “Unidos Por Colombia”. Por medio de este programa especial que ofrece el Fondo Nacional de Garantías, permite el incremento de hasta el 80% en los productos para capital de trabajo, para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan atender sus necesidades.

Una de las ayudas que brinda el FNG y como principal necesidad de las empresas consiste en el pago de nóminas para lo cual se realizan dos nuevos productos que permiten garantizar los créditos de las micros, pequeñas y medianas empresas, a través de las garantías pago de nómina con cobertura hasta del 90%.

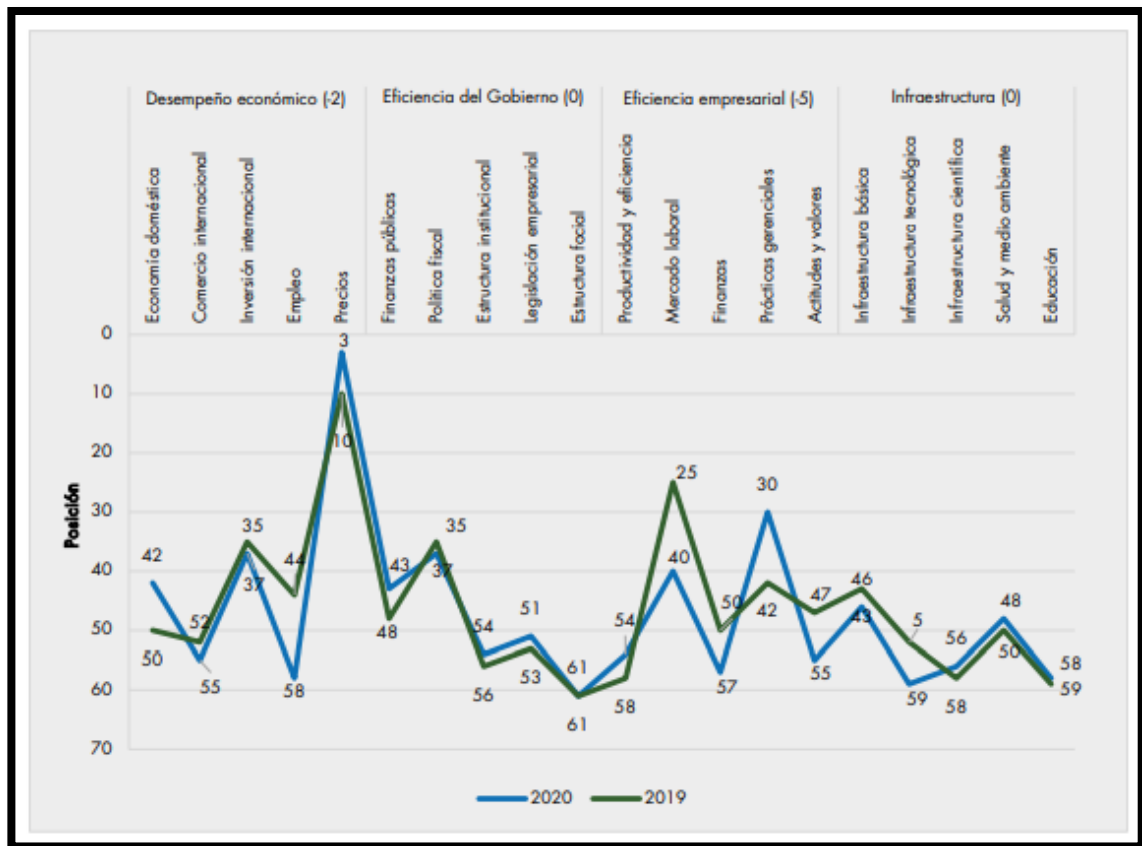
Del mismo modo el FNG crea una línea especial que permite a las instituciones microfinancieras otorgar créditos en la modalidad de “retanqueos”, bajo ciertas condiciones a los empresarios colombianos que fueron afectados por el COVID.

Este es uno de los puntos económicos que brinda una oportunidad para la compañía ya que permite por una parte alivianar y atender las necesidades que se hayan presentado durante la situación que vive el país por el COVID – 19, pero que durante cierto tiempo se convierte en una amenaza debido a que la empresa pasaría a estar en una situación financiera crediticia y de endeudamiento con diferentes entidades financieras o hasta con el mismo Gobierno Nacional.

2.1.2.4 Índice Competitividad IMD. El índice de competitividad, publicado por La República, se informa que Colombia perdió dos posiciones frente a 2019 teniendo en cuenta que ocupada el puesto 55 del ranking de 63 países terminó en el puesto 54 de acuerdo con el informe elaborado por el International Institute for Management Development (IMD). El estudio analiza categorías como el desempeño económico, la infraestructura, la eficiencia del Gobierno y la eficiencia empresarial⁶⁰.

⁶⁰ LA REPUBLICA. Colombia perdió dos posiciones en el Índice de Competitividad del IMD frente al 2019. [En Línea]. Bogotá [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.larepublica.co/globeconomia/colombia-descendio-dos-posiciones-en-el-indice-de-competitividad-del-imd-frente-a-2019-3018788>>

Figura 14 Posición de Colombia en el índice competitivo agregado (2019 - 2020)



Fuente. ANUARIO MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD - 2020. Síntesis para Colombia. Ediciones de 2019 – 2020. Bogotá [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resutados_IMD2020.pdf>

Como se evidencia en la Figura 11 dentro de la eficiencia empresarial encontramos que para el factor de productividad y eficiencia para el 2019 obtuvo una posición de 58 en comparación con el 2020 que obtuvo una posición de 54 ascendiendo cuatro posiciones. Lo que conlleva a que el factor de productividad ha generado mejoras en el índice de competitividad, convirtiéndose en una variable de oportunidad. Caso que se evidencia igualmente en el factor de salud y medio ambiente ascendiendo dos posiciones frente al 2019.

2.1.3 Factor Socio – Cultural Se explican varios aspectos que pueden influir en el comportamiento, hábitos, preferencias en el entorno en el cual se desenvuelve la empresa.

2.1.3.1 Hábitos de consumo y compra. Teniendo en cuenta la situación que vive actualmente el país por la pandemia COVID – 19, durante el segundo trimestre del 2020, el 88% de la población han cambiado hábitos para ahorrar reduciendo las comidas fuera de la casa, el entretenimiento fuera del hogar y las compras de ropa nueva. Por otra parte, se evidencia que incrementa la compra de productos desinfectantes, canasta de hogar y de salud, teniendo en cuenta que el 70% de las personas realizan compras de productos de abastecimiento, desinfección, aseo, frutas y verduras. A continuación, se evidencia un fuerte crecimiento en las canastas de hogar y de salud entre los datos obtenidos durante el mes de marzo de años 2019 – 2020.⁶¹

Figura 15 Relación de compras de canasta del hogar y salud durante el mes de marzo en los años 2019 – 2020.

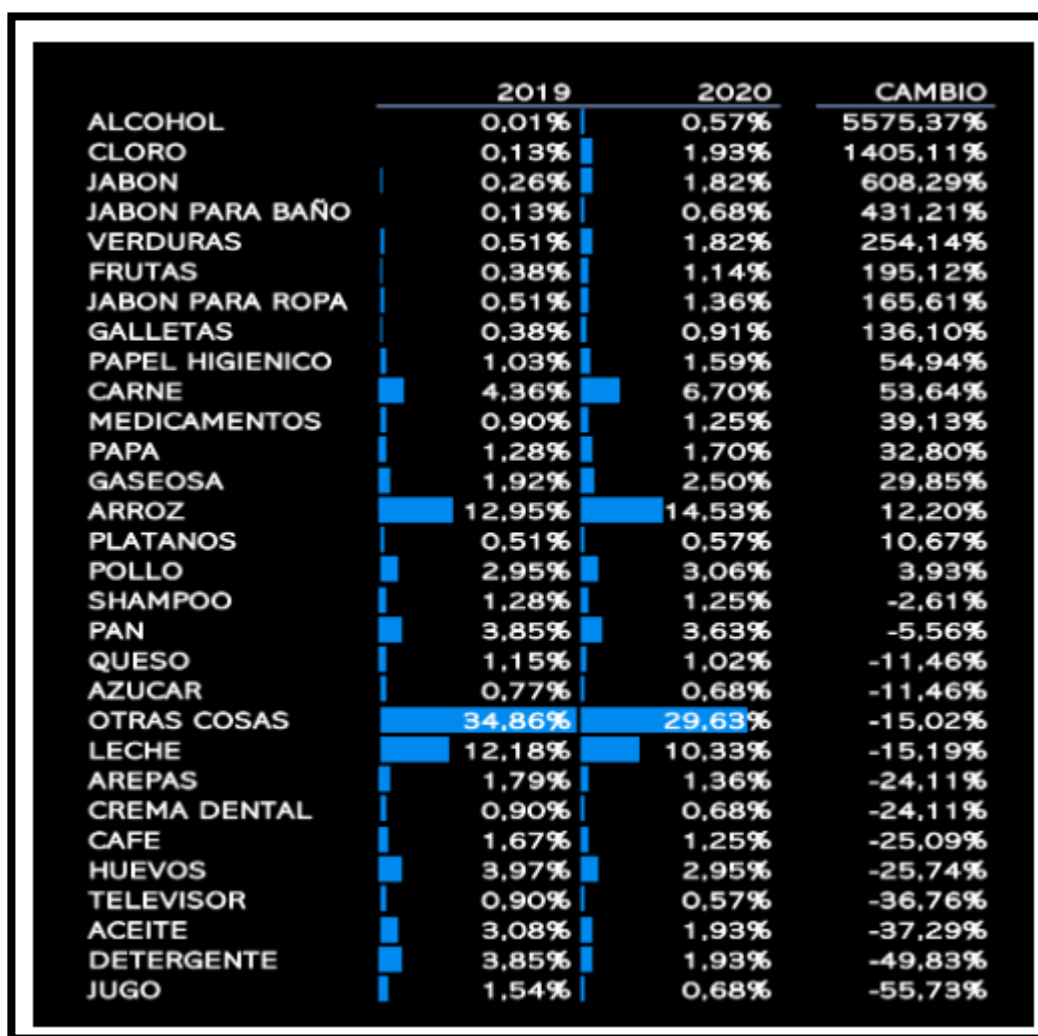
	2019	2020	CAMBIO
ALIMENTOS	75,00%	73,55%	-1,93%
HOGAR	9,10%	12,71%	39,66%
MODA	3,21%	1,93%	-39,80%
SALUD	1,28%	1,82%	41,66%
EDUCACIÓN	0,64%	0,34%	-46,88%
ENTRETENIMIENTO	2,05%	2,04%	-0,40%
TRANS Y COM	1,67%	0,68%	-59,14%
VARIOS	7,05%	6,81%	-3,42%
NS/NR	0,00%	0,11%	

Fuente. VALORA ANALITIK. Aislamiento en Colombia cambió hábitos de compra, mientras consumo se mantuvo: Raddar. Colombia [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet:

⁶¹ VALORA ANALITIK. Aislamiento en Colombia cambió hábitos de compra, mientras consumo se mantuvo: Raddar. Colombia [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet: < <https://www.valoraanalitik.com/2020/03/29/aislamiento-en-colombia-cambi-hbitos-de-compra-mientras-consumo-se-mantuvo-raddar/> >

<<https://www.valoraanalitik.com/2020/03/29/aislamiento-en-colombia-cambi-hbitos-de-compra-mientras-consumo-se-mantuvo-raddar/>>

Figura 16 Relación de compra de productos en el mes de marzo durante los años 2019 – 2020.



Fuente. VALORA ANALITIK. Aislamiento en Colombia cambió hábitos de compra, mientras consumo se mantuvo: Raddar. Colombia [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet: <<https://www.valoraanalitik.com/2020/03/29/aislamiento-en-colombia-cambi-hbitos-de-compra-mientras-consumo-se-mantuvo-raddar/>>

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia que es una oportunidad que se da en el mercado que se relaciona la actividad económica de la empresa, esto debido a que los productos que comercializa van encaminados al transporte y almacenamiento de cadena de frío de alimentos y medicamentos.

2.1.3.2 Pagos por medios electrónicos. De acuerdo con un análisis realizado por la firma Bain & Company, advierte que cada seis de cada 10 colombianos consultados en sus hábitos de pago en los últimos meses se pasaran a los pagos electrónicos (tarjetas de crédito y pagos digitales), dejando atrás el uso de dinero en efectivo.

Dado lo anterior, se indica que en el último mes los colombianos utilizaron por primera vez alrededor de 10 diferentes tipos de servicios digitales. Por ejemplo, el 41% de los encuestados afirman haber pagado por plataformas de entretenimiento, mientras que por su parte 38% accedió a sucursales bancarias a través de internet.⁶²

Teniendo en cuenta esta tendencia, la empresa debe establecer modalidades de pago que sean acordes a las preferencias en el mercado.

2.1.4 Factor tecnológico La tecnología en el ámbito empresarial ha permitido reducir las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos y mejorar procesos implementando nuevas herramientas dentro de la compañía que favorecen a la operación como la administración de la empresa y es más fuerte cuando se desarrolla dentro de una microempresa.

2.1.4.1 Tecnología en las Pymes. El uso de la tecnología se está convirtiendo en un factor clave para que numerosas Pymes mejoren sus procesos y prosperen en el sector. La era digitalizada en la que vivimos demanda una serie de exigencias a estas empresas. Aquellas que gracias a la tecnología puedan hacer frente a estas exigencias y necesidades del mercado estarán en disposición de situarse en los primeros lugares.

Los microempresarios deben entender que el uso de la tecnología es crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las empresas en el mercado, que se debe estar a la

⁶² EL TIEMPO. 6 de cada 10 colombianos se pasan del efectivo a pagos electrónicos. [En línea]. Economía y Negocios. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cuarentena-en-colombia-por-que-el-uso-del-dinero-en-efectivo-sucumbe-ante-el-covid-19-497608>>

vanguardia de toda la innovación que día a día se va generando, ya que esto solo significa estar conectado con todo el mundo y que el mundo esté conectado con cada empresa, cada vez es más fácil adquirir la información de los clientes con las nuevas tendencias de aplicaciones, las empresas no tienen que asignar un presupuesto altísimo para generar estudios de mercado largos y costosos, para identificar las necesidades de sus clientes, simplemente con la implementación de una aplicación y el querer incursionar en la tecnología, pueden tener la información a la mano con solo un clic, VI estos cambios generan un gran impacto en el crecimiento de la productividad real de la empresa y en su rentabilidad.⁶³

Para sobrevivir en el actual contexto de impactos causados por la pandemia del COVID-19, muchas empresas recurren al uso intensivo de herramientas digitales para implementar el teletrabajo, realizar compras y ventas online, así como gestionar procesos de producción de forma remota. Lo cual por una parte es un gran reto para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), debido a que son empresas que por su segmento mayoritario les ha costado más subirse a la ola digital.

El Ministerio de las TIC ofrece capacitación para las Pymes a través de un proyecto denominado Mi Pyme – Empresario, competencias y capacidades, en el cual “busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPymes colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad”⁶⁴.

Las cámaras de comercio del país han sido muy activas en brindar soluciones a las empresas, ofreciendo capacitaciones en temas de comercio electrónico, teletrabajo, marketing digital y nuevas tecnologías, complementarias a las capacitaciones del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Igualmente, pusieron a disposición herramientas para promover el negocio virtual, creando un centro de negocios donde las empresas puedan realizar citas de negocio online, y dando acceso y acompañamiento a MiPymes para acceder a vitrinas virtuales.⁶⁵

⁶³ PERILLA DIAZ Viviana Andrea. La tecnología en las Pymes un paradigma o una visión hacia el futuro. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. Trabajo de investigación dirección de posgrado. 2015. Pág.38.

⁶⁴ MINTIC. Mi Pyme- Empresario, competencias y capacidades [En línea]. Bogotá. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue36674.html>>

⁶⁵ PUNTOS SOBRE LA I. PIB Mejorando vidas. COVID – 19: ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>>

Para la empresa se presenta una oportunidad para tomar en cuenta con los diferentes beneficios que brindan en relación con la utilización y la puesta en marcha con el uso de la tecnología, las capacitaciones y proyectos que se realizan de la misma permitiendo de igual forma la disminución de costos y aumentar la capacidad de mercado a la cual puede llegar.

2.1.5 Factor Ecológico Son variables relacionadas con el entorno físico, políticas ambientales que se han elaborado a nivel mundial que influyen en el medio ambiente.

2.1.5.1 Reglamentaciones en la fabricación y comercialización de productos responsables con el medio ambiente. Es una temática que está presente cada vez más en todas las industrias, un tema de gran interés por parte no solo de los entes regulatorios en el tema sino también en el consumidor final, por tal razón la empresa debe mantener presente la intención de manejar un portafolio donde se encuentren los productos que coincidan con la reglamentación ambiental.⁶⁶

2.1.5.2 Empaques Biodegradables. Son tendencias que actualmente rigen a las empresas a realizar cambios en sus proyectos y procesos. Una de ellas es el crecimiento de conciencia con el medio ambiente de los consumidores, generando expectativas y exigencias en las marcas, en la demanda de los productos y procesos que no impacten de manera negativa al medio ambiente.

Dentro de estos procesos se encuentra el empaquetado y envasado debido a que se cumplen funciones como el proteger el producto ante cualquier daño y prologar su vida útil, el cual no deberá perjudicar al medio ambiente. Es por ello por lo que surgen los empaques biodegradables como respuesta a las demandas del consumidor convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas.

2.1.5.3 Marketing Verde o ecológico. Es un concepto no conocido por la mayoría de los consumidores el cual comprende la comercialización de productos que son respetuosos y seguros con el medio ambiente el cual nace sobre la década de los 60 o 70 con un periodo de responsabilidad en el incremento a nivel mundial de la conciencia por el medio ambiente y la sensibilidad ecológica.

⁶⁶ ROSADA CAICEDO, Sandra Janneth. Plan estratégico para la Pyme MSA LTDA Bajo la metodología del Balaced Score Card. Bogotá. Universidad Católica De Colombia. Facultad de Ingeniería. Alternativa trabajo de Investigación. 2018. Pág. 88.

Así mismo, se conoce que el interés del marketing ecológico en un principio era responder al consumo en crecimiento, luego era con enfoque al cliente, y posteriormente en el mercadeo estratégico, lo que sería: dar respuesta a las demandas o necesidades de mercado, como lo es el enfoque ambiental en la gestión de las organizaciones, por medio del cual se busca una reducción de los impactos ambientales.⁶⁷

2.1.5.4 Políticas de protección al medio ambiente. Permite garantizar la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida en las diferentes políticas públicas ambientales, integradas por principios, criterios y orientaciones generales, para la protección del medio ambiente, el mejoramiento de las condiciones ambientales y brinda respuesta a las problemáticas ambientales prioritarios.

Para este caso, la empresa se ve en la obligación de tomar parte y acatar políticas, para las cuales tienen un mayor impacto la siguiente:

- **Política de Producción sostenible para Bogotá D.C:** Teniendo como referencia el doceavo objetivo de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, se desea que se realice una mayor producción con el uso de menos recursos, desvinculando el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente. Su objetivo general, es el de mejorar la calidad de vida de la población, su entorno ambiental y la competitividad empresarial, a través de programas de producción sostenible.⁶⁸

- **Política Distrital de Salud Ambiental para Bogotá D.C.** busca incidir positivamente sobre las condiciones sanitarias y ambientales que determinan la calidad de vida y salud de la población, con la participación institucional, intersectorial y comunitaria necesaria para el proceso.⁶⁹

⁶⁷ MÉNDEZ CAICEDO, María Margarita. Marketing ecológico: Incidente del empaque biodegradable en el proceso de decisión de compra de productos de repostería en la localidad de Chapinero. Bogotá. Universidad EAFIT. Facultad de mercadeo. Trabajo de grado para optar el título de Magister en el mercado. 2020. Pág. 41.

⁶⁸ SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE. Políticas ambientales del D.C. [En línea]. Bogotá. [Citado 26 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>>

⁶⁹ Ibid.

2.1.6 Factor Legal Para este factor se pueden encontrar diversas políticas y normas que son importantes para la identificación de oportunidades o amenazas para la empresa.

Cuadro 2 Análisis Legal del País con respecto a la situación actual COVID – 19

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Decreto 417 de 2020 - Se declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional	El Gobierno declaró el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional, por el término 30 días calendario, contados a partir del 17 de marzo de 2020.
Circular 003 de 2020 SuperSociedades – Se modifican plazos para la presentación de Estados Financieros	Se modifican las fechas de presentación de los estados financieros a 31 de marzo de 2019, de conformidad con los dos últimos dígitos del NIT.
Circular Externa 007 de 2020 Superfinanciera - Instrucciones prudenciales para mitigar los efectos derivados de la coyuntura de los mercados financieros y la situación de emergencia sanitaria en los deudores del sistema financiero	Se establecen medidas para que los deudores puedan mitigar los efectos derivados de la coyuntura de los mercados financieros y la situación de emergencia sanitaria.
Decreto 081 de 2020 Alcaldía Mayor de Bogotá - Medidas Sanitarias y Acciones Transitorias para la Mitigación del Riesgo con Ocasión de la Situación Epidemiológica Causada por el COVID 19	Se adoptan medidas sanitarias y acciones transitorias de policía para la preservación de la vida y mitigación del riesgo con ocasión de la situación epidemiológica causada por el Coronavirus (COVID-19) en Bogotá D.C.
Decreto 500 de 2020 (marzo 31 de 2020) – Mintrabajo – Ministerio del Trabajo determinó que las ARL de naturaleza pública deben cumplir con lo previsto en el artículo 5 del Decreto 488 de 2020	Destinación de recursos de las cotizaciones para la implementación de acciones de promoción y prevención del COVID-19

Cuadro 2. (Continuación)

Decreto 770 (junio 3 de 2020) – Ministerio del Trabajo – Se adopta una medida de protección al cesante.	Se adoptan medidas alternativas respecto a la jornada de trabajo, se adopta una alternativa para el primer pago de la prima de servicios, se crea el Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios PAP, se crea el Programa de auxilio a los trabajadores en suspensión contractual.
Resolución 000666 (abril 24 de 2020) – Ministerio de Salud y Protección Social	adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo del COVID-19, para quienes regresan a labores el 27 de abril de 2020.
Resolución 1361 (julio 2 julio de 2020) – Ministerio de Hacienda	Se determina el método a utilizar para el cálculo de la disminución en ingresos de los beneficiarios, el proceso y las condiciones a las cuales deben sujetarse las entidades financieras involucradas, la UGPP y en general todos los actores que participen en el Programa de apoyo para el pago de la prima de servicios -PAP, incluidos los períodos y plazos máximos para para el cumplimiento de los requisitos y el pago de los aportes.

Fuente: El Autor.

2.1.6.1 Resolución 2674 de 2013. “Establece que los alimentos que se fabriquen envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social”⁷⁰

2.1.6.2 Ley 1333 de 2009. “Por la cual establece el correspondiente procedimiento sancionatorio ambiental y la titularidad de potestad sancionatoria en material

⁷⁰ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>>

Ambiental para imponer y ejecutar las medidas preventivas y sancionatorias del país”⁷¹.

2.1.6.3 Ley 55 de 1993. “Por medio de la cual se aprueba el "Convenio No. 170 y la Recomendación número 177 sobre la Seguridad en la Utilización de los Productos Químicos en el trabajo”, adoptados por la 77a. Reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra, 1990”⁷²

2.1.6.4 La ley 99 de 1993. “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambienta, SINA, y se dictan otras disposiciones.”⁷³

2.1.6.5 Resolución 631 de 2015. En la que se establecen los parámetros y valores límites máximo permisibles en los vertimientos puntuales a cuerpo de aguas superficiales y a los sistemas de alcantarillado público y se dictan disposiciones.

2.1.6.6 Resolución 970 de 2001. “regular las condiciones generales para el saneamiento del medio ambiente, el uso y manejo del recurso aire con el fin de mitigar o eliminar el impacto de actividades contaminante del entorno, determinar las normas ambientales mínimas y las regulaciones de carácter general aplicables a todas las actividades que puedan generar directa o indirectamente daños ambientales”⁷⁴.

⁷¹ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1333 de 2009 Diario Oficina No. 47. 417 de 21 de julio de 2009 [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1333_2009.html>

⁷² CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 55 de 1993 Convenio número 170 y la Recomendación número 177 sobre la Seguridad en la Utilización de los Productos Químicos en el Trabajo 2009 [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0055_1993.html>

⁷³ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 99 de 1993 Secretaria Distrital de Habita para la reordenación del sector público [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html>

⁷⁴ MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Resolución 970 del 2001. Por la cual se establecen los requisitos, las condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo las cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de producción de Clinker de plantas cementeras. [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minambiente_rma97001.htm#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20establecen,de%20clinker%20de%20plantas%20cementeras.>>

2.1.6.7 Resolución 2674 de 2013. “Establece que los alimentos que se fabriquen envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social”⁷⁵

2.2 PERFIL ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta las dimensiones de entorno descritas en el análisis **PESTEL**, se realiza un perfil estratégico con la finalidad de identificar cuales factores afectan de manera Positiva (P), Muy Positiva (MP), Negativa (N), y Muy Negativa (MN) a la empresa objetivo de análisis.

⁷⁵ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 del 2013 Por la cual se reglamenta al artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>>

Cuadro 3 Perfil Estratégico

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA				
Dimensiones del entorno	MN	N	P	MP
POLÍTICO				
Objetivo del desarrollo sostenible			●	
Plan de desarrollo (2018 - 2022)			●	
Programa Formación empresarial Gerente 4.0				●
Constitución Política Colombiana 1991, artículo 333		●		
Políticas o normas de protección a las pequeñas y medianas empresas			●	
Congreso de Colombia. Ley 2024 del 23 de julio del 2020			●	
Ministerio de salud y protección social resolución 666 de 2020			●	
Ministerio de trabajo. Decreto 1443 de 214			●	
Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo			●	
Fortalecimiento de la FNG para apoyo de las MiPymes Decreto 466 de 2020			●	
ECONÓMICO				
Producto Interno Bruto - PIB		●		
Índice de desempleo	●			
Programa especial de garantía "Unidos por Colombia"				●
Índice de Competitividad IMD			●	
SOCIAL				
Hábitos de consumo y compra				●
Pagos por medios electrónicos		●		
TECNOLÓGICO				
Tecnología en las Pymes		●		
ECOLÓGICO				
Reglamentación en la fabricación y comercialización de productos responsables con el medio ambiente			●	
Empaques Biodegradables			●	
Marketing verde o ecológico			●	
Políticas de protección con el medio ambiente			●	
LEGAL				
Análisis Legal del País con respecto a la situación del COVID - 19	●			
Ley 1333 de 2009		●		
Ley 55 de 1993			●	
Ley 99 de 1993			●	
Resolución 970 de 2001		●		
Resolución 2674 de 2013		●		

Fuente: El Autor.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Para el análisis competitivo se utilizará la herramienta de las cinco Fuerzas de Porter. Con esta herramienta se podrá identificar y comprender las fuerzas competitivas del mercado en el cual se desarrolla la empresa y la estructura de sector económico a la que pertenece, la que a su vez es fundamental para lograr un posicionamiento y mantenerla a través del tiempo.

2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes. La actividad económica en la cual se desarrolla la empresa determina que, las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos refrigerantes para cadena de frío, especialmente para la venta de geles refrigerantes, necesitan un capital medianamente alto para entrar al sector, teniendo en cuenta que la inversión inicial del negocio se concentra en las máquinas solidificantes, compresor, selladora, máquinas de corte. Del mismo modo es de tener presente que los productos que maneja la empresa se centran en el sector alimenticio y de salud; es por ello por lo que la empresa debe contar con un Sistema de Gestión de Calidad, Certificado de control de plagas, Plan de Gestión Ambiental, Certificaciones de BPM/BPE/CCA, Certificado de lavado de tanques, y un registro calificado expedido por el INVIMA quien otorga la autorización para su comercialización.

Por tal motivo, la probabilidad de que existan nuevos entrantes a la actividad económica es media – baja y no representa una amenaza alta para la empresa.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes. El mercado en el cual se encuentra dirigida la empresa se enfoca principalmente en empresas del sector salud como son medicamentos, vacunas, solidificante de fluidos; en el sector alimenticio como lo son productos perecederos, frutas, verduras y productos que se deban mantener en frío y en el sector de floricultura como hidro retenedor, abono, y aceleración de crecimiento de flores, hortalizas, plantas, entre otros. Del mismo modo se maneja en el proceso logístico como almacenaje, distribución, embalaje, transporte, carga y descarga; permitiendo mantener una temperatura y humedad relativas controladas, desde la elaboración del producto hasta su llegada al consumidor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que posee un amplio mercado para la comercialización y distribución de esta. Por lo tanto, los clientes en el sector poseen un alto poder de negociación.

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores. La principal materia prima para la elaboración de los productos refrigerantes para la cadena de frío consiste en un químico conocido como poliacrilato para la cual, la cantidad de proveedores a los cuales puede recurrir la empresa es alta. Así mismo, estos proveedores no se encuentran agremiados, lo que hace que la competencia entre ellos sea beneficiosa para la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la empresa es importante que el proveedor cuente con un correspondiente certificado de calidad que permita dar seguridad que el proceso al cual se somete el producto dará buenos resultados y cumplirá con las características y especificaciones cualitativas y cuantitativas del producto final al consumidor. Por ello, en caso de existir alguna dificultad con el proveedor que actualmente maneja la empresa, si se presenta otro proveedor entraría en un proceso de evaluación de calidad. Lo que quiere decir no estaría en disposición de cambiar de proveedor en cualquier momento.

Por lo tanto, los proveedores de este sector cuentan con un poder de negociación bajo.

Lo mismo ocurre en el caso de los materiales necesarios para el proceso de empaque del producto ya que existen muchos proveedores, pero la empresa debe contar con la seguridad de estar atada a uno de ellos que logren cumplir con todas las especificaciones y características que se dan en el producto final al consumidor.

2.3.4 Productos sustitutos. En relación con los productos refrigerantes para cadena de frío, en la actualidad no cuentan con sustitutos capaces de suplir las necesidades atendidas y las diferentes características con las que se identifican cada uno de ellos. Es de aclarar que los productos refrigerantes para cadena de frío fueron sustitutos del hielo.

2.3.5 Competencias Intersectorial. En este aspecto, la competencia en esta actividad económica se ve identificada en muchas empresas específicamente empresas de gran tamaño que ofrecen nuevos productos y mejoramiento en el servicio la cual permite atraer más clientes.

Por otra parte, se identifica que la competencia se encuentra más centrada en el precio y en los pequeños empresarios que lo conforman quejando en su mayoría en

estar trabajando siempre a los mismos precios e incluso inferiores a las grandes empresas, generando cierta desconfianza en la calidad de los productos.

Con respecto a la tecnología vs precio es importante tener presente que la tecnología del enfriamiento mejora constantemente permitiendo obtener mejores servicios, los cuales cuentan con estas grandes empresas y que de igual forma representan altos costos para la empresa, esto teniendo en cuenta que las nuevas innovaciones son más costosas. Para ello es importante que la empresa se encuentre en un punto medio entre la rentabilidad y la tecnología.

Por estos motivos, la competencia intersectorial es alta y representa una amenaza de posicionamiento para la empresa.

2.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

A continuación, se aplica el marco de referencia Cadena de Valor para el análisis interno de la empresa MEDI - THERMIC SAS.

2.4.1 Cadena de Valor MEDI – THERMIC SAS. La empresa MEDI – THERMIC SAS. En la actualidad no cuenta con una cadena de valor definida, para este proyecto se procede a realizar una revisión de la situación actual con el representante legal y algunos trabajadores de la empresa y se planteó la cadena de valor bajo el marco de referencia propuesta por Michael Porter.

Figura 17 Cadena de valor de Medi - Thermic SAS



Fuente: El Autor.

Las actividades primarias de la empresa Medi – Thermic S.A.S. son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la comercialización de los productos y que se describen a continuación:

2.4.1.1 Logística interna. El proceso de Logística interna de la empresa consiste en diferentes actividades relacionadas con la entrada, almacenaje y distribución de las diferentes materias primas para la elaboración de los productos.

Para el contacto con los proveedores en algunos casos se realiza de manera telefónica, por medio de correo electrónico y de forma ocasional se realiza visita a la empresa para temas de negociación con respecto a costos, entrega de herramientas y para así mismo mantener una buena relación comercial.

La empresa cuenta con cuatro proveedores fijos (Thermopor SAS, Lamaplast Asociados Ltda., Aprosap SAS, Promocionales Williams SAS) los cuales cuentan con las debidas certificaciones, fichas técnicas y hojas de seguridad de cada una de las materias primas a utilizar, especialmente hablando de químicos. Del mismo modo todas las compras se realizan de contado y contra entrega.

El almacenamiento de estos productos se realiza para un tiempo máximo de 1 mes realizando el debido manejo, control y limpieza tanto de producto como del área en el cual se encuentra almacenado.

Actualmente, la empresa no cuenta con documentación ni proceso establecido con respecto a las cantidades de materias primas a comprar, para la compra de materias primas siempre se realiza con la compra de la misma cantidad del producto, en un tiempo determinado de uno a dos meses.

2.4.1.2 Operaciones. El proceso de operaciones de la empresa se conoce como actividades encargadas de la transformación de los insumos en el producto.

Los clientes tienen diferentes opciones para realizar sus pedidos en forma de orden de compra y/o mensajes como lo son el uso de correo electrónico, aplicación WhatsApp y directamente desde la página web, así mismo se aceptan las tomas de pedido por medio de teléfono.

Para el proceso de fabricación, empaquetado, control de calidad y limpieza se realiza en un transcurso de uno a dos días dependiente la demanda que tengan de la misma, es decir; una producción diaria en la que realicen cada una de las zonas hasta su almacenaje son aproximadamente de 2000 a 2500 geles refrigerantes, pero una producción de dos días en la que se realicen cada una de las zonas hasta su almacenaje es aproximadamente una producción de 3000 a 4000 geles refrigerantes dependiendo así mismo del gramaje que se desea producir.

Para todo este proceso intervienen un total de 7 personas, las cuales se dividen de la siguiente manera:

En el proceso de fabricación se realiza de la misma forma para cada presentación del gel refrigerante (producto clave para la empresa), se encuentran 3 personas, que son las encargadas del corte, armado y sellado de las bolsas de gel (este producto contiene doble bolsa para mayor resistencia y durabilidad), este proceso se realiza durante el transcurso de 2 horas.

Después de realizadas las bolsas de gel, 2 personas se encargan de realizar el proceso de dosificación por medio de la máquina dosificadora para la cual cada una de ellas se encarga de realizar un proceso de producción de gramaje diferente por cada brazo de la máquina. Este proceso se realiza durante las 6 horas restantes de la jornada laboral.

En simultaneo mientras se realiza el proceso de dosificación, 2 personas se encargan de realizar el proceso de sellado de la bolsa de gel refrigerante con la

máquina selladora para cada una del proceso de producción de gramaje. Este proceso al igual que el anterior, se realiza durante las 6 horas restantes de la jornada laboral.

Este mismo proceso simultaneo se realiza para el proceso de control de calidad de los productos terminados, empaquetado hasta su almacenamiento para su posterior distribución.

Cabe resaltar que la empresa se ajusta a pruebas de laboratorio cada mes de los diferentes productos, los certificados de calificación Cualificación del Diseño (DQ – Design Qualification), Cualificación de Instalación (IQ – Instalation Qualification), Cualificación de Operación (OQ – Operation Qualification) y Cualificación de Funcionamiento (PQ – Performance Qualification) que tienen como objetivo generar evidencia documental objetiva y mostrar las condiciones de adecuación del diseño, instalación, operación y desempeño del equipo. De acuerdo con la legislación que aplica para dispositivos frigoríficos del territorio colombiano es exigido bajo el decreto 1571 – funcionamiento de banco de sangre y traslado de hemo componentes, resolución 3690 del 2016 -guía para la estabilidad de medicamentos biológicos y resolución 2003 de 2014 – Procedimiento y condiciones de inscripción de los prestadores de servicio del sector salud.

El mantenimiento de las máquinas se realiza de manera correctiva cada vez que se presente algún daño, sin embargo, no existe un programa de prevención de acuerdo con las especificaciones de cada máquina, lo que quiere decir que el tiempo establecido es empírico. La empresa cuenta con dos máquinas principales, una de ellas es una dosificadora la cual funciona por medio de un compresor, máquinas selladoras y congeladores cuando se requieren.

Las limpiezas de las zonas de trabajo se realizan antes de iniciar la jornada laboral con la desinfección y limpieza de las máquinas y posterior al almacenamiento del producto terminado se procede a realizar aseo general, esto teniendo en cuenta que el producto no debe estar en contacto con ningún residuo y/o basura contaminante.

2.4.1.3 Logística externa. La logística externa se encuentra relacionada con las actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y su distribución al cliente final.

El producto terminado se almacena durante un máximo de uno a dos días, durante el transcurso del día se establecen la cantidad de unidades que debe ir a los pedidos realizados por los consumidores.

Para ello la persona encargada de la toma de pedidos procede a realizar las respectivas remisiones creadas de los pedidos recibidos el día anterior, los saca impresos y son entregados a la jefe de producción para realizar el correspondiente alistamiento de este, este proceso se realiza todas las mañanas antes de iniciar las labores de producción.

Así mismo como se realiza el proceso de creación de remisiones, después de confirmado dicho pedido se procede a realizar la facturación de manera física, teniendo presente que dicha empresa no ha implementado a la fecha la facturación electrónica. Teniendo en cuenta esto, la persona encargada procede a realizar entrega a la persona responsable de distribución, de la factura original y copia de esta para ser devuelta con firma y sello cuando el cliente reciba y acepte a conformidad su pedido.

Para la programación de entregas de pedidos, la empresa cuenta con una persona externa encargada de realizar la distribución y entrega de los pedidos recibidos el día anterior, la entrega de estos se realiza desde las 9 am hasta las 3 pm realizando la respectiva planeación de ruta de entrega, para la cual se realiza seguimiento directamente con el área administrativa. Todos los pedidos son recibidos durante el transcurso de la jornada laboral para ser entregados al siguiente día.

2.4.1.4 Marketing y ventas. El marketing y ventas de la empresa van relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

En la actualidad muchos empresarios y consumidores hacen uso del internet y las redes sociales, es por ellos que se hace uso de esta realizando diferentes publicaciones de los productos, el correcto uso de ellos, con diferentes imágenes informativas y llamativas, y se realizan diferentes ofertas con un rango de cantidades que puede llegar adquirir el cliente. Sin embargo, no se realiza una gestión completa de la misma, debido a que se realizan publicaciones de manera periódica.

Las cotizaciones que se realizan por la empresa y como punto de venta principal son para los clientes que compran al por mayor y al detal, los cuales son dirigidos al dueño de la empresa quien se encargará de realizar la visita posteriormente.

La promoción que se realizan en la empresa consiste en tomar diferentes bases de datos de diferentes ferias de salud y bienestar que se realizan en Corferias de principales ponentes y realizar correos masivos de los mismos con la presentación de la empresa, presentación de sus productos buscando la posibilidad de interactuar con ellos ya sea con visitas o en respuesta con información adicional.

2.4.1.5 Servicio post – venta. El servicio post – venta está relacionado con las diferentes actividades relacionadas con la prestación del servicio complementario al producto.

Una de ellas consiste en el seguimiento de pedidos para el cual, interviene el área administrativa cuando en dado caso se comunica el cliente a informar algún tipo de reclamo, queja referente al producto que recibió, o con el conducto que está realizando la entrega del mismo, para ello se pueden comunicar directamente desde el número fijo de la empresa o números corporativos móviles, esto con la finalidad de tomar las diferentes acciones correctivas necesarias para con ello lograr la satisfacción del cliente ya sea individual o con el apoyo de las áreas afectadas que tengan relación en la solución.

Otro servicio con el que cuenta la empresa consiste en la atención personalizada para las diferentes solicitudes o información adicional que desean con respecto al producto o a la empresa, dicha atención se realiza en los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la empresa, en este caso puede ser por medio de atención telefónica fija, móvil, redes sociales, página web o directamente por correo electrónico. Todo esto se realiza con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y brindarle confiabilidad de la empresa y los productos que adquiere de ella.

2.4.1.6 Adquisiciones. Para la adquisición de materias primas se encuentra a cargo del representante legal de la empresa. Así mismo, la empresa cuenta con la maquinaria de dosificación junto con la implementación de un compresor y con máquinas selladoras. En las oficinas, la empresa cuenta con equipos de cómputo y máquinas impresoras de alto potencial.

2.4.1.7 Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico que maneja la empresa se enfoca principalmente en el mantenimiento anual de la página web y en la utilización de software ofimático básico para un seguimiento básico de compras y gastos de la empresa.

A nivel administrativo, la empresa no cuenta soportes, software ni programas financieros o contable, tampoco posee un CRM que le indique cada cuanto y como compran los clientes.

2.4.1.8 Administración de recursos humanos. En el tema de contratación de personal en primera parte se basa que tenga experiencia laboral en cualquier proceso, no se exige ninguna experiencia que esté relacionada con la actividad económica de la empresa, debido a que los procesos y las diferentes funciones a realizar no son complejos y son repetitivos.

Para el desarrollo de las actividades, se realiza capacitación del personal una única vez, cuando ingresan a la empresa, y dependiendo la planta de personal, se realiza rotación de actividades y se dedican a diferentes labores adicionales a las que fueron contratadas.

La compañía cuenta con una totalidad de 9 personas internamente, los cuales son: El Representante Legal, Asistente Administrativa y Operadores. Adicional a ello se cuenta con 1 persona externa, dedicada a la distribución y entrega de pedidos.

2.4.1.9 Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la empresa se basa en la administración general de la misma, ya que no se cuenta con diferentes áreas de contabilidad, finanzas, planeación, mejora continua como se ven en otras empresas. También es de vital importancia aclarar que la empresa no cuenta con facturación electrónica.

El punto principal de fabricación y venta de los productos es propiedad del Representante Legal y propietarios de la empresa. Así mismo la empresa en infraestructura física tiene es de un solo piso con un tamaño estimado de 300 a 350 metros cuadrados. La cual se divide en dos áreas principales: área administrativa, y el área de producción.

En el área administrativa se hace referencia a las oficinas con las que cuenta la empresa, para este caso la empresa cuenta con una sola oficina de 12 metros cuadrados en la que labora el Representante Legal y la Asistente Administrativa. La oficina cuenta con dos equipos de cómputo, Mueble archivador, escritorios, sillas, impresora multifuncional.

En el área operativa se encuentra distribuida por 4 zonas de trabajo (Corte, Dosificado, Sellado, Empaquetado), Las cuales no se encuentran seccionadas, todas estas zonas se encuentran debidamente distribuidas en una zona de 180 metros cuadrados. La empresa cuenta con los siguientes equipos los cuales se encuentran distribuidos en cada una de las zonas de trabajo: Dos cortadoras, Una dosificadora de dos brazos, dos máquinas selladoras, canastillas. Adicional a ello, se encuentran dos pequeños cuartos; uno de ellos es de 5 metros cuadrados que es donde se encuentra el compresor, el cual le permite la correcta funcionalidad de

la máquina dosificadora. El otro cuatro es de 9 metros cuadrados, en la que se almacenan las diferentes materias primas adquiridas por la empresa.

Por último, está la zona de embalaje que tiene 50 metros cuadrados que es la que nos permite por medio de estibas generar el almacenaje del producto terminado y guardado en cajas y así mismo poder generar el debido alistamiento de los productos que se desean despachar.

La empresa cuenta con dos baños cada uno de 4 metros cuadrados, los cuales son debidamente señalados para hombre y mujer.

Las actividades de fabricación y venta se realizan dentro de las mismas instalaciones, es importante informar que la empresa se encuentra ubicada en Bogotá en la localidad de Barrios Unidos.

2.5 ANÁLISIS DOFA

2.5.1 Matriz DOFA. Con el fin de consolidar y analizar la información respecto al entorno general y entorno específico realizados anteriormente, a continuación, se identifican los aspectos y actividades que tiene mayor potencial de desarrollo y mejora de la empresa Medi – Thermic SAS, y los cuales permitirán minimizar los impactos negativos del contexto y maximizar las oportunidades del sector, usando como herramienta principal la matriz DOFA. Adicional a ello se procedió a realizar el autodiagnóstico por medio de una entrevista directamente al Representante Legal de la compañía cuyo resultado se puede apreciar en el Anexo A. Autodiagnóstico trabajo de grado. Análisis DOFA.

Cuadro 4 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Buenas prácticas en el manejo ambiental y en el manejo de residuos.</p> <p>F2. Producto diferenciador dirigido a un significativo segmento de mercado en crecimiento.</p> <p>F3. Aceptación de los productos por parte de los consumidores.</p> <p>F4. Aptitud para el cambio de implementación de nuevas estrategias de transformación digital ante la emergencia sanitaria.</p> <p>F5. Búsqueda constante de procedimientos y nuevas tecnologías para producción.</p> <p>F6. Excelente relación con los proveedores.</p>	<p>D1. Inexistencia de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>D2. Falta de un sistema de evaluación de proveedores.</p> <p>D3. Ausencia de indicadores de satisfacción del cliente y servicio post – venta, así como un CRM para la evaluación de relación con los clientes.</p> <p>D4. Falta de promoción y publicidad más agresiva que capte nuevos clientes y de que permita conocer más a la compañía.</p> <p>D5. Falta de alianzas estratégicas con otras empresas que estén relacionadas con la actividad económica en la que se encuentra.</p> <p>D6. Falta de desarrollo de nuevos productos y servicios para otros segmentos del mercado.</p> <p>D7. Falta de una planeación estratégica de la empresa y mecanismos para su medición y control.</p> <p>D8. Informalidad en la estructura organizacional, misión, visión y el manejo de procesos y procedimientos empresariales.</p> <p>D9. Desconocimiento de los procesos relacionados con la transformación digital de las empresas.</p>

Cuadro 4. (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Aprovechamiento de los objetivos de desarrollo sostenible enfocados en salud y bienestar, Agua limpia y saneamiento, Trabajo, Industria, innovación e infraestructura, Producción y crecimiento responsable, Acción por el clima, Vida de ecosistemas terrestres.</p> <p>O2. Programa de formación empresarial gerente 4.0 – el cual es realizado por Colombia productiva y el ministerio de comercio, industria y turismo junto con la facultad de administración de la Universidad de los Andes.</p> <p>O3. Acceso a financiamiento externo con las leyes Pyme que brindan diversidad de facilidades y beneficios a los pequeños empresarios.</p> <p>O4. Número considerable de proveedores de materias primas en el mercado</p> <p>O5. Mayor consumo de productos en los diferentes sectores de salud, perecederos, que requieren de cadena de frío.</p> <p>O6. Incremento de consumo de productos amigables con el medio ambiente.</p> <p>O7. Implementación de políticas relacionadas con empaques biodegradables y marketing verde.</p> <p>O8. Implementación de incentivos y planes de bienestar a los empleados.</p>	<p>A1. Fuerte rivalidad de los competidores.</p> <p>A2. Lanzamiento de nuevos productos, mejoramiento del servicio, campañas publicitarias y promociones por parte de los competidores que capten la atención de los clientes.</p> <p>A3. Existen empresas competidoras con mayor musculo financiero, lo cual permite potenciar sus negocios.</p> <p>A4. Crisis económica que existe actualmente en el país.</p> <p>A5. Cambios de estilo de vida relacionado con la pandemia actual y políticas de contención.</p> <p>A6. Cambios en estándares de calidad exigidos en el país para la comercialización de productos y servicios.</p> <p>A7. Competencia con productos de mejor calidad en el mercado.</p> <p>A8. Alto poder de negociación de los proveedores (especialmente para las materias primas como el químico y plástico).</p>

Fuente: El Autor.

2.5.2 Estrategias DOFA. Esta herramienta le permite a la empresa MEDI – THERMIC S.A.S. con la identificación de las Fortalezas, Debilidad, Oportunidades y Amenazas, encontradas en el análisis interno y externo de la empresa lograr relacionar cada variable determinando las mejores estrategias que le convengan a la organización para obtener una mejor posición en el mercado.

Cuadro 5 Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS FO (PARA ATACAR)	ESTRATEGAS DO (PARA MOVILIZAR)
<p>F1:O4 Establecer alianzas estratégicas con proveedores que tengan certificaciones de calidad y ambientales.</p> <p>F2:O6 Introducir mejoras al producto en cuento a utilización de materias primas amigables con el medio ambiente que permita un crecimiento y posicionamiento significativo frente a la competencia.</p> <p>F3:O3 Acceder a los diferentes programas de financiamiento gubernamental para las Pymes que brindan beneficios a los pequeños empresarios con la finalidad de adquirir e implementar herramientas y tecnologías para la fabricación y comercialización de los productos.</p> <p>F4:O2 Acceder a los diferentes programas de formación empresarial que permita plantear y revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.</p> <p>F5:O5:O6 Realizar investigaciones constantes que promuevan en la empresa la implementación de nuevas tecnologías (maquinaria) y procesos de producción con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles que permitan el incremento de productos en los diferentes sectores del mercado objetivo que requieran de logística en cadena de frío.</p>	<p>D2:D3:O2 Desarrollar e implementar programas que permita el aumento de fidelización, satisfacción y relación de clientes mejorando cada uno de los servicios de la empresa.</p> <p>D4:O5 Diseñar y evaluar nuevos productos que permitan el alcance de otros segmentos de clientes en el mercado potencial.</p> <p>D6:O6 Desarrollar nuevos servicios que permitan competir en el mercado actual.</p> <p>D7: O5 Realizar un plan de seguimiento que permita revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.</p> <p>D3:O5 Diseñar un plan de seguimiento postventa que aumente la satisfacción del cliente.</p> <p>D9:O3 Incrementar la capacidad financiera y llevar un control detallado de las actividades.</p> <p>D1:O8 Diseñar e implementar planes de incentivos y bienestar a los empleados.</p>

Cuadro 5. (Continuación)

ESTRATEGIAS FA (PARA DEFENDER)	ESTRATEGIAS DA (PARA REFORZAR)
<p>F3:A5 Mantener la aceptación del producto por parte de los consumidores a través de recolección de información sobre cambios en el estilo de vida.</p> <p>F4:A6 Aprovechar la alta aptitud de adaptación a los cambios para hacer frente a nuevas políticas implementadas por el estado en relación con los estándares de calidad exigidos.</p> <p>F5:A2 Desarrollo de nuevas tecnologías, publicidad y servicios para atender cualquier tipo de necesidad y ofrecer productos de mejor calidad que permitan un crecimiento y posicionamiento frente a la competencia.</p> <p>F6:A8 Buscar disminuir los costos de fabricación de producto y valor de venta a los clientes aprovechando la excelente relación que existe con los proveedores.</p>	<p>D3:D1:A2 Desarrollar e Implementar un sistema de gestión organizacional y de Seguridad y Salud en el trabajo que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa</p> <p>D6:A6 Desarrollar planes de mejoramiento y optimización de procesos que sea provechoso para la compañía.</p> <p>D9:A3 Iniciar los procesos de transformación digital para la empresa logrando potenciar el negocio.</p> <p>D4:A2 Fortalecer campañas publicitarias de los diferentes productos que brinda la empresa que permita obtener un mayor consumo y captación de nuevos clientes en los diferentes sectores del mercado objetivo.</p> <p>D6:A7 Desarrollar e Implementar un sistema de gestión de calidad que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa</p>

Fuente: El Autor.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN Y VISIÓN

La empresa MEDI – THERMIC S.A.S. actualmente no cuenta con una misión, visión y valores corporativo. Teniendo en cuenta lo anterior, se contó con la participación del Representante Legal de la empresa y se tuvo en cuenta las respuestas a unas preguntas orientadoras descritas a continuación, las cuales permiten la elaboración de estos elementos estratégicos de la empresa. Se procedió a realizar una entrevista directamente al Representante Legal de la compañía para misión y visión propuesta cuyo resultado se puede apreciar en el Anexo B. Entrevista para misión al dueño de la empresa. Y Anexo C. Entrevista para visión al dueño de la empresa.

3.1.1 Misión Propuesta. Ofrecer a nuestros clientes diferentes productos a base de gel para cadena de frío cumpliendo con los estándares de calidad en nuestros productos y servicios, brindando seguridad, con atención personalizada, siendo una empresa altamente productiva y competitiva en el mercado.

3.1.2 Visión Propuesta. Para el 2025, ser una de las principales empresas productoras y comercializadoras de todo tipo de productos a base de gel, especializada en logística y cadena de frío, siendo una empresa sólida, profesional, caracterizada por su compromiso, calidad, cumplimiento y precio a nivel nacional e internacional.

3.1.3 Valores Corporativos. Los valores corporativos propuestos para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S según la percepción de los colaboradores son los siguientes:

- **Respeto:** Con cada una de las actuaciones de la compañía, con el personal, clientes, aliados, competencia, medio ambiente y sociedad en general.
- **Responsabilidad:** Todo personal de la empresa debe realizar todas sus obligaciones y compromisos adquiridos con la mayor responsabilidad posible, en la

prestación de sus servicios y ventas de productos, así como el medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y con la sociedad en general.

- **Confianza:** Con los conocimientos y experiencias adquiridas y desarrolladas en las diferentes propuestas comerciales que permitan cumplir con los objetivos planteados.
- **Trabajo en equipo:** Promover un trabajo colaborativo, valorando el talento humano y el aporte brindado por cada uno de los miembros que conforman la compañía.
- **Calidad:** Estar siempre encaminados en brindar un excelente servicio de calidad a todos nuestros clientes en todos los aspectos, enfocados siempre en buscar el crecimiento de la compañía, mitigando defectos e imperfecciones.
- **Compromiso:** Todo el personal de la empresa y con los clientes mostrando siempre vocación de servicio, ejerciendo liderazgo, cumplimiento en lo pactado, satisfaciendo todas las necesidades y ofreciendo siempre calidad, efectividad y resultados.

3.2 ESTRATEGIAS

A Continuación, se definen cada una de las perspectivas para cada una de las estrategias propuestas para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S., de acuerdo con el análisis realizado.

Cuadro 6. Definición de perspectivas para cada estrategia propuesta

ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Establecer alianzas estratégicas con proveedores que tengan certificaciones de calidad y ambientales.			X	
Introducir mejoras al producto en cuento a utilización de materias primas amigables con el medio ambiente que permita un crecimiento y posicionamiento significativo frente a la competencia.			X	
Acceder a los diferentes programas de financiamiento gubernamental para las Pymes que brindan beneficios a los pequeños empresarios con la finalidad de adquirir e implementar herramientas y tecnologías para la fabricación y comercialización de los productos.	X			
Acceder a los diferentes programas de formación empresarial que permita plantear y revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.				X
Realizar investigaciones constantes que promuevan en la empresa la implementación de nuevas tecnologías (maquinaria) y procesos de producción con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles que permitan el incremento de productos en los diferentes sectores del mercado objetivo que requieran de logística en cadena de frío.			X	
Desarrollar e implementar programas que permita el aumento de fidelización, satisfacción y relación de clientes mejorando cada uno de los servicios de la empresa.		X		
Fortalecer campañas publicitarias de los diferentes productos que brinda la empresa que permita obtener un mayor consumo y captación de nuevos clientes en los diferentes sectores del mercado objetivo.		X		
Desarrollar nuevos servicios que permitan competir en el mercado actual.			X	
Realizar un plan de seguimiento que permita revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.				X
Incrementar la capacidad financiera y llevar un control detallado de las actividades.	X			
Mantener la aceptación del producto por parte de los consumidores a través de recolección de información sobre cambios en el estilo de vida.			X	
Aprovechar la alta aptitud de adaptación a los cambios para hacer frente a nuevas políticas implementadas por el estado en relación con los estándares de calidad exigidos.				X

Cuadro 6. (Continuación)

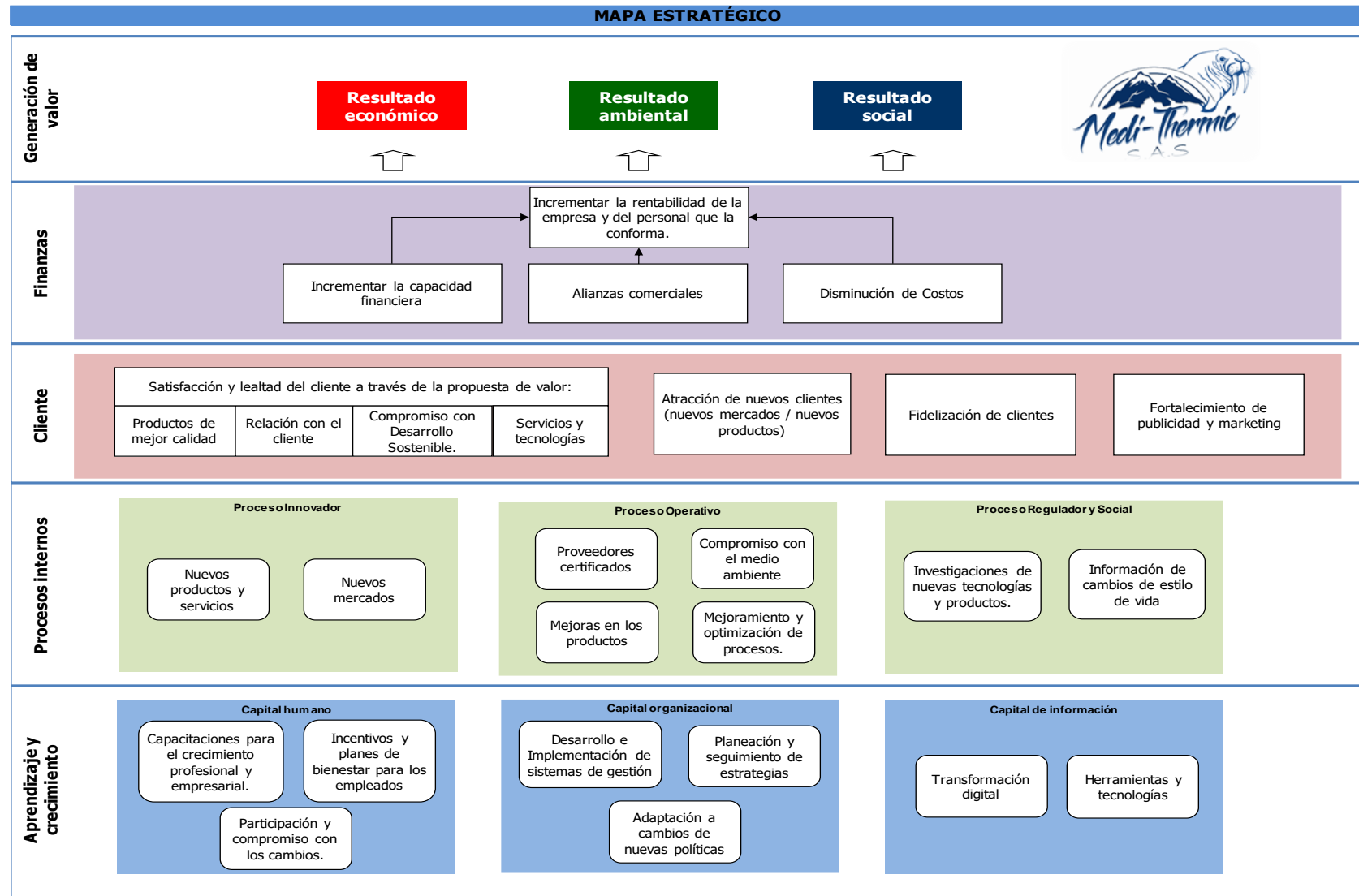
Desarrollo de nuevas tecnologías, publicidad y servicios para atender cualquier tipo de necesidad y ofrecer productos de mejor calidad que permitan un crecimiento y posicionamiento frente a la competencia.		X		
Buscar disminuir los costos de fabricación de producto y valor de venta a los clientes aprovechando la excelente relación que existe con los proveedores.	X			
Desarrollar e Implementar un Sistema de Gestión de Organizacional y de Seguridad y Salud en el trabajo que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa.				X
Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa.			X	
Diseñar y evaluar nuevos productos que permitan el alcance de otros segmentos de clientes en el mercado potencial.			X	
Desarrollar planes de mejoramiento y optimización de procesos que sea provechoso para la compañía.			X	
Iniciar los procesos de transformación digital para la empresa logrando potenciar el negocio.				X
Diseñar un plan de seguimiento postventa que aumente la satisfacción del cliente.		X		
Diseñar e implementar planes de incentivos y bienestar a los empleados.				X

Fuente: El Autor.

3.3 MAPA ESTRATEGICO

A continuación, se procede a realizar la siguiente propuesta de mapa estratégico de la empresa MEDI – THERMC S.AS., en la que se representa de forma gráfica las diferentes estrategias en cada una de las perspectivas que la conforman: aprendizaje y crecimiento organizacional, proceso interno, cliente, financiera. La cual será utilizado como principal mecanismo de divulgación y permitirá del mismo modo tener una visión más clara de la estrategia y compromiso de esta.

Figura 18 Mapa Estratégico de la empresa MEDI – THERMIC SAS



Fuente: El Autor

4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se realiza la construcción del Cuadro de Mando Integral con base a las estrategias planteadas y el análisis realizado en cada uno de los entornos de la compañía, con la finalidad de definir cada uno de los indicadores a través del cual se medirá el avance y desempeño de acuerdo con cada perspectiva, permitiendo conocer el estado y nivel de ejecución de esta.

El propósito de este cuadro de mando integral permite a los altos directivos de la empresa tomar decisiones de acuerdo con los cambios presentados en el entorno en la que se desarrolla la compañía alineando las labores con los miembros de la organización.

Cuadro 7 Cuadro de mando integral MEDI – THERMIC S.A.S.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEDI - THERMIC S.A.S.					
NIVEL ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta Propuesta
F i n a n c i e r a	Aumento de Rentabilidad	Incrementar la capacidad financiera y llevar un control detallado de las actividades.	Incremento de capacidad financiera semestral	(Recursos obtenidos vs Recursos planeados) * 100	> 6%
				Comparación trimestral de utilidades	
	Control de costos	Buscar disminuir los costos de fabricación de producto y valor de venta a los clientes aprovechando la excelente relación que existe con los proveedores.	Margen Neto Semestral	Utilidad Neta / Total ventas	> 20%

Cuadro 7. (Continuación)

Perspectiva	Lineamiento	Estrategia	Indicador	Formula	Meta Propuesta
C l i e n t e s	Fidelización	Desarrollar e implementar programas que permita el aumento de fidelización, satisfacción y relación de clientes mejorando cada uno de los servicios de la empresa.	Incremento de fidelización de clientes	$(\text{Número de clientes fidelizados} / \text{Total de clientes en la empresa}) * 100$	> 80%
	Satisfacción de clientes	Desarrollo de nuevas tecnologías, publicidad y servicios para atender cualquier tipo de necesidad y ofrecer productos de mejor calidad que permitan un crecimiento y posicionamiento frente a la competencia.	Porcentaje de Satisfacción de clientes	$(\text{Índice de satisfacción de clientes, números de clientes satisfechos} / \text{número total de clientes}) * 100$	> 90%
		Diseñar un plan de seguimiento postventa que aumente la satisfacción del cliente.			
	Publicidad y Marketing	Fortalecer campañas publicitarias de los diferentes productos que brinda la empresa que permita obtener un mayor consumo y captación de nuevos clientes en los diferentes sectores del mercado objetivo.	Incremento de nuevos clientes / atracción de publicidad y marketing	$(\text{Número de clientes nuevos} / \text{Total de clientes facturados}) * 100$	> 20%
P r o c e s o s I n t e r n o s	Calidad de procesos y productos	Introducir mejoras al producto en cuanto a utilización de materias primas amigables con el medio ambiente que permita un crecimiento y posicionamiento significativo frente a la competencia.	Materias primas amigables con el medio ambiente	$(\text{Materias primas amigables con el medio ambiente} / \text{Total de materias primas})$	> 40%
		Desarrollar nuevos servicios que permitan competir en el mercado actual.	Nº de nuevos servicios ofrecidos a los clientes	Cantidad de nuevos servicios ofrecido	1 al año
		Diseñar y evaluar nuevos productos que permitan el alcance de otros segmentos de clientes en el mercado potencial.	Incremento de nuevos productos	$(\text{Número de productos nuevos} / \text{Total de productos de la compañía}) * 100$	> 15%
		Desarrollar planes de mejoramiento y optimización de procesos que sea provechoso para la compañía.	Nº de procesos optimizados	$(\text{Número de procesos optimizados} / \text{Total de procesos}) * 100$	> 30%
	Proveedores	Establecer alianzas estratégicas con proveedores que tengan certificaciones de calidad y ambientales	Nº de alianzas estratégicas con proveedores	$\text{Nº de alianzas estratégicas con proveedores} / \text{Total de proveedores de la empresa}$	>70%
	Regulador y Social	Realizar investigaciones constantes que promuevan en la empresa la implementación de nuevas tecnologías (maquinaria) y procesos de producción con materiales amigables con el medio ambiente y sostenibles que permitan el incremento de productos en los diferentes sectores del mercado objetivo que requieran de logística en cadena de frío.	Tecnologías adquiridas	Número de nuevas tecnologías adquiridas	1 al año

Cuadro 7. (Continuación)

A p r e n d i z a j e y C r e c i m i e n t o	Capital Humano	Acceder a los diferentes programas de financiamiento gubernamental para las Pymes que brindan beneficios a los pequeños empresarios con la finalidad de adquirir e implementar herramientas y tecnologías para la fabricación y comercialización de los productos.	Maquinaria y Herramientas implementadas en el año	Número de maquinarias y/o herramientas	1 al año
		Diseñar e implementar planes de incentivos y bienestar a los empleados.	Satisfacción del empleados	(Numero de empleados satisfechos / Total de empleados) * 100	> 90%
		Acceder a los diferentes programas de formación empresarial que permita plantear y revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.	Eficacia de la formación	Número de procesos actualizados a partir de planes de formación ejecutados	3 al año
	Capital Organizacional	Realizar un plan de seguimiento que permita revisar de manera constante la estrategia planteada por la empresa y medir su efectividad.	Efectividad en la estrategia	(Resultado obtenido en la implementación de estrategia / Resultado propuesto) * 100	>80%
		Desarrollar e Implementar un sistema de gestión organizacional y de Seguridad y Salud en el trabajo que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa.	Porcentaje de implementación de cada uno de los sistemas de gestión	(Procesos Impactados / Total de procesos) * 100	> 90%
		Desarrollar e Implementar un Sistema de Gestión de Calidad que permita definir políticas, objetivos y procesos dentro de la empresa.	Porcentaje de implementación en el SGC.	(Procesos Impactados / Total de procesos) * 100	> 90%
		Aprovechar la alta aptitud de adaptación a los cambios para hacer frente a nuevas políticas implementadas por el estado en relación con los estándares de calidad exigidos.	Nuevas Políticas	(Políticas Implementadas / Total Políticas) * 100	> 20%
	Capital de Información	Iniciar los procesos de transformación digital para la empresa logrando potenciar el negocio.	Eficacia de la transformación digital	Número de procesos impactados por la transformación digital implementadas de manera satisfactoria.	3 al año

Fuente: El Autor

5 CONCLUSIONES

De acuerdo con el estudio realizado y teniendo en cuenta las investigaciones sobre las diferentes metodologías que existen para el desarrollo de la planeación estratégica en las empresas, en primera parte se puede apreciar que para la empresa MEDI – THERMIC S.A.S., se determinó que, para obtener un mejor crecimiento y desarrollo de esta, se realiza una planeación estratégica basada en el BalanceScoreCard, ya que permite evaluar e identificar diferentes componentes del entorno externo permitiendo a la empresa posibilidades de crecer y lograr las estrategias y los diferentes planes que se propongan y en el entorno interno que permite así mismo a la empresa presentar algunas debilidades y fortalezas que permite así mismo adaptarse diferentes cambios buscando minimizar amenazas y pueda obtener un mayor crecimiento en el mercado permitiendo la reactivación de la compañía en el mercado en el que se encuentra.

Dentro del análisis Pestel para la empresa MEDI – THERMIC SAS se identificó que teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el país durante el desarrollo del proyecto, existen diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales que a nivel general permiten un cambio favorecen a la empresa de forma positiva con los diferentes programas de formación, programas de financiamiento, programas de desarrollo y fortalecimiento para las Pymes, programas de garantía que permite a la empresa invertir y lograr el desarrollo del plan estratégico, implementando del mismo modo diferentes tecnologías y transformación digital. Por otra parte, en el mercado actual en la que se desenvuelve la empresa, se puede lograr obtener un mayor crecimiento de la empresa dando provecho a las diferentes necesidades de los consumidores, ya que se evidencia un crecimiento que favorece la fabricación de los diferentes productos que desarrolla la empresa para la obtención de alimentos, medicamentos, productos perecederos, entre otros, permitiendo ayudar de esta forma a la sociedad y al medio ambiente.

Aplicando las 5 fuerzas de Porter se pudo evidenciar que por una parte la empresa cuenta con un amplio segmento y poder de negociación que permite darse a conocer y adquirir nuevos clientes para la fabricación y comercialización de sus productos. Por otra parte, se determina que la empresa cuenta con proveedores de bajo poder de negociación debido a la cantidad, calidad y proceso que maneja en las materias primas que implementa. De igual forma, se identifica que la empresa cuenta con una baja amenaza de nuevos competidores en el mercado que tengan la misma actividad que realiza la empresa. Sin embargo, existen unos pocos competidores que son más fuertes y ofrecen mejores servicios, productos de mejor

calidad, certificaciones, e implementación y manejo de toda la documentación requerida para este tipo de productos que realizar, permitiendo mejorar sus precios a sus clientes, siendo este una gran amenaza para la compañía. Es por ello por lo que, como propuesta para mitigar esta amenaza se sugiere que la empresa empiece a incursionar en mercados que sean de fácil implementación organizacional y que le permita productos y servicios directamente a las empresas y clientes permitiendo un mayor crecimiento y reconocimiento frente a la competencia.

En el análisis de cadena de valor de la empresa, nos permite identificar diferentes oportunidades de mejora que maneja la compañía, con respecto a los diferentes procesos internos, marketing, servicios, logística externa, Implementación de servicios post – venta, infraestructura y desarrollo tecnológicos con los que no se cuenta y que son funcionales e importantes para el manejo, estabilidad y crecimiento de esta, permitiendo así mismo identificar las diferentes falencias con las que cuenta la compañía y que son de vital importancia para el desarrollo de un análisis interno.

A partir de la aplicación de la matriz DOFA se permite generar estrategias adecuadas para la empresa MEDI – THERMIC SAS., teniendo en cuenta las amenaza, oportunidades, fortalezas y debilidades propias de la compañía.

El mapa estratégico permitió clasificar las estrategias planteadas en un esquema gráfico, con el objetivo de visualizar de una mejor forma los beneficios que traerá la implementación del plan estratégico, en el crecimiento económico, social y reconocimiento ambiental.

Finalmente, el cuadro de mando integral determino la importancia de realizar una medición cuantitativa a las diferentes estrategias planteadas, permitiendo hacer un seguimiento, avance y obtención de resultados correspondientes a cada una de ellas, logrando identificar posibles cambios que se generen por el entorno.

6 RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Se recomienda trabajar en la definición de las líneas base de cada uno de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral con el fin de definir metas de forma más precisa.

Se recomienda a esta empresa revisar la estrategia en el corto plazo y adaptar las líneas de acción planteadas en el presente trabajo de acuerdo con los retos planteados en el entorno y en el sector donde se desenvuelve la empresa.

Como recomendación para la empresa y teniendo en cuenta la situación actual del país, es importante que implemente y desarrolle diferentes estrategias y herramientas de transformación digital que permita posibles cambios futuros en el entorno.

Publicar en un lugar visible la misión, visión, valores corporativos, mapa estratégico, cuadro de mando integral, con las metas y los posibles avances de la empresa de forma periódica con la finalidad de que sea divulgada y conocido por todos los miembros de la empresa.

Asegurar la implementación del plan estratégico, así como de los diferentes sistemas de gestión de calidad, organizacional, de seguridad y salud en el trabajo y que de forma periódica sea evaluada por todos los miembros de la compañía para dar cumplimiento, conocimiento y seguimiento de esta.

Se recomienda generar un artículo o realizar una evaluación de forma periódica en la que se presente las variables del entorno y como afecta a la empresa que se analiza.

Se recomienda realizar trabajos futuros que se enfoque en la investigación y estudio de empresas Pymes en los diferentes sectores, teniendo en cuenta que son empresas que no conocen y no tienen una planeación estrategia ni un foco organizacional que les permita permanecer por más tiempo en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

A.P. De Geus Planning as learning Harvard Business Review, 66 (2) (1988), pp. 70-74

ACCION CONTRA EL HAMBRE. Metodología Canvas. Colombia [03-09-2020] Disponible en internet: <https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf>

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud [en línea]. Bogotá: El Autor [citado 1 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>>

ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público gestión. 2018. Disponible en internet: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf>

BAENA, E.; SÁNCHEZ, Jairo, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

BARRAGAN DUEÑAS, N. “Guía metodológica para la planificación estratégica en Pymes del sector servicios, basada en Balanced Scorecard” Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Modalidad Trabajo de grado, 2010, p 25

BARRERA PINEDA, Eliana Patricia. RIVEROS GAMA, Juan David. Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Sauzalito Ltda. Tunja: Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. Facultad sede seccional Sogamoso. Modalidad trabajo de grado, 2017, p 11

BRADFIELD, R., WRIGHTB, G., Burta, G., Cairns, G., Heijden, V. D., & K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. Futures, 37 (1), 795–812, 2005.

CANTERA SOJO, José Miguel. La planificación Estratégica: Gobierno Vasco. 1ª edición. Spri, Sociedad Para La Promoción Y Reconversión Industria. 1989. p 144

CHERMACK, T., LYNHAM, S., & Ruona, W. A Review of Scenario Planning Literature. Future Research Quarterly 17 (2), 2001, p 7-31,.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2004. Do. No. 45628. 16 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 1955 (25, mayo 2019). Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Bogotá: El congreso 2019

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto de 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El congreso, 2004.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 2024 (23 julio de 2020). Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación. Bogotá: El congreso, 2020.

COLOMBIA PRODUCTIVA. Abiertas inscripciones a Gerentes 4.0, programa de formación empresarial en Colombia Productiva y Uniandres. [En línea]. Bogotá. [Citado 05 octubre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/abiertas-inscripciones-a-gerentes-4-0-programa-de>>

CONFECAMARAS. La creación de empresas de Colombia aumento el 2.1% durante el 2019 [En línea]. Ciudad: Bogotá. 21/01/2020. Disponible en internet: <<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-creacion-de-empresas-en-Colombia-aumento-2-1-durante-2019-200121.aspx>>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1333 de 2009 Diario Oficina No. 47. 417 de 21 de julio de 2009 [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1333_2009.html>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 55 de 1993 Convenio número 170 y la Recomendación número 177 sobre la Seguridad en la Utilización de los Productos Químicos en el Trabajo 2009 [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet:<http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0055_1993.html>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 99 de 1993 Secretaria Distrital de Habita para la reordenación del sector público [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre,

2020]. Disponible en Internet:<
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Índice / Título 12 - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 333 [en línea]. Bogotá: El Autor [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet:< <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>>

CUENCA DIVARTE, Tatiana. Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa JM Hierros y perfiles. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de occidente. Facultad de ingeniería Industrial. Modalidad pasantía institucional, 2013, p 13

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA – DANE-. Cuentas Nacionales- Cuentas de Sectores Institucionales [En línea]. Bogotá [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#geih-mercado-laboral>

DINERO. “Creación de empresas y comercios creció 8% en Bogotá” Productora Semana S.A, 29 01 2018. [En línea]. Bogotá. [29-01-2018]. Disponible en internet: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/creacion-de-empresas-en-bogota-en-el2017/254679>>

ECONOPEDIA. Competitividad. [En Línea]. Colombia. 2018. Disponible en internet: <<http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>>

EL TIEMPO. 6 de cada 10 colombianos se pasan del efectivo a pagos electrónicos. [En línea]. Economía y Negocios. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cuarentena-en-colombia-por-que-el-uso-del-dinero-en-efectivo-sucumbe-ante-el-covid-19-497608>>

FRED R., David “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. pp.13-14-15.

FRED R. David, “How Companies Define Their Mission,” Long Range Planning. Universität St. Gallen, Institute of Management (IFB), Büro 4-208, Dufourstrasse 40, 9000, Gallen, Suiza. Febrero, 1988, vol. 22 no. 1

FRED R. David . Strategic management. 3ra Edición. Merrill. Europa. 1991. pp 969

GALLEGO PALACIO, Juan David; SANCLEMENTE BONILLA, Isabella. Planeación estratégica Ferremax. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Modalidad Investigación, 2017, p 4

GALVEZ MALDONADO, Darwin Miguel. Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez “EMG HIERRO FORJADO”. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Modalidad proyecto previo, 2007, p 16

GARCÍA HERNÁNDEZ, José Antonio; LÓPEZ PINA, Pilar. Empresa y entorno. En: Cuadernos de Turismo. Julio – Diciembre, 1998. Recuperado a partir de <<https://revistas.um.es/turismo/article/view/23351>>

GOODSTEIN, L. "et al". “Planeación Estratégica Aplicada”. Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6- 197.

HUBSPOT. Análisis FODA: Qué es y como implementarlo en tu empresa. [En línea]. Colombia. 2019. Disponible en internet: <<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>>

ID. PRESIDENCIA. La creación de empresas en Colombia aumentó 2.1% durante el 2019 [En línea]. Presidencia de la Republica de Colombia. [21-01-2019]. Disponible en internet: < <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-creacion-de-empresas-en-Colombia-aumento-2-1-durante-2019-200121.aspx>>

KAHN, H., & WIENER, A. The year 200, a framework for speculation on the next thirty-tree years. The Hudson Institue. Washington, 1967.

KAPLAN R.; NORTON, D. The Strategy Focused Organizations, HBS Press, Boston, 2000, p 52

KAPLAN, R. & Norton, D. "Evaluación de resultados: algo más que números". En Harvard Deusto Business Review, No.55, marz, 1993, pp.19.

KAPLAN, R. y Norton, D. “Cuadro de Mando Integral”. 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona, España. 1997. pp. 23 – 25 – 45

LA REPUBLICA. Colombia perdió dos posiciones en el Índica de Competitividad del IMD frente al 2019. [En Línea]. Bogotá [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-descendio-dos-posiciones-en-el-indice-de-competitividad-del-imd-frente-a-2019-3018788>>

LOPEZ LOPEZ, Mildre Karola. OJEDA, Carlos Omar. Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014 – 2019. Cali:

Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración. Modalidad Investigación, 2015, p. 2

M. Dini y G. Stumpo (coords.), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018. P. 235

MÉNDEZ CAICEDO, María Margarita. Marketing ecológico: Incidente del empaque biodegradable en el proceso de decisión de compra de productos de repostería en la localidad de Chapinero. Bogotá. Universidad EAFIT. Facultad de mercadeo. Trabajo de grado para optar el título de Magister en el mercado. 2020. Pág. 41.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 666 de 2020 (24 de abril de 2020). Por el cual se adapta el protocolo de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia Coronavirus COVID – 19. República de Colombia, Ministerio de salud y protección social 2020. [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-666-de-2020.pdf>>

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 466 de 2020 (23 de marzo de 2020). Modificación del Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el Fondo Nacional de Garantía S.A. presidente de la República de Colombia [Citado 24 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20466%20DEL%2023%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>>

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Resolución 970 del 2001. Por la cual se establecen los requisitos, las condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo las cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de producción de Clinker de plantas cementeras. [En línea]. Bogotá: El Autor [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en Internet: < https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minambiente_rma97001.htm#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20establecen,de%20clinker%20de%20plantas%20cementeras.>

MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1443 de 2014 (31 julio de 2014). Por el cual se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en internet: <

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/a41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 de 2015 (26 mayo de 2015). Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario de Sector Trabajo. Presidente de la Republica de Colombia [Citado 01 diciembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9>>

MINTIC. Mi Pyme- Empresario, competencias y capacidades [En línea]. Bogotá. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue36674.html>>

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocios. 21va Edición. Barcelona: Deusto.2011, p 288

PACHECO J., CASTAÑEDA, W., CAICEDO, C. Indicadores integrales de gestión. Mcgraw-Hill Interamericana S.A., Colombia. 2002, p 184

PERILLA DIAZ Viviana Andrea. La tecnología en las Pymes un paradigma o una visión hacia el futuro. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. Trabajo de investigación dirección de posgrado. 2015. Pág.38.

PORTER, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The free Press, New York, 1985.

PROCOLOMBIA. Plan Nacional De Desarrollo [En línea] [Citado 24 septiembre, 2020] Disponible en internet: <<https://procolombia.co/nosotros/transparencia/plan-nacional-de-desarrollo#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo,para%20cumplir%20con%20estas%20metas.>>>

PUNTOS SOBRE LA I. PIB Mejorando vidas. COVID – 19: ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020]. Disponible en internet: < <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>>

QUINTERO, Johana; SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 2006, vol. 8, no 3, p. 377-389.

REVISTA GERENTE, “¿Por qué fracasan las nuevas empresas?” [En línea]. Colombia. [19-08-2020]. Disponible en internet: <<https://gerente.com/co/fracas-an-las-nuevas-empresas/>>

ROSADA CAICEDO, Sandra Janneth. Plan estratégico para la Pyme MSA LTDA Bajo la metodología del Balaced Score Card. Bogotá. Universidad Católica De Colombia. Facultad de Ingeniería. Alternativa trabajo de Investigación. 2018. Pág. 88.

S.S. Phadnis Influencing managerial cognition and decisions using scenarios for long-range planning [tesis doctoral] Engineering Systems Division, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA (2012)

SAINZ DE VICUÑA, Jose Maria. El plan estratégico en la práctica. 3ra edición. Madrid: Esic Editorial. 2012. p 384

SCHWARTZ, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday, New York, 1996.

SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE. Políticas ambientales del D.C. [En línea]. Bogotá. [Citado 26 septiembre, 2020]. Disponible en internet: <<http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>>

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Edición del Milenio. Colombia: Editorial Legis, 1994. p 17 - 18

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Sustainable Development Goals [En línea]. [Citado 05 octubre, 2020]. Disponible en internet: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>>

VALORA ANALITIK. Aislamiento en Colombia cambió hábitos de compra, mientras consumo se mantuvo: Raddar. Colombia [En línea]. [Citado 25 septiembre, 2020] disponible en internet: <<https://www.valoraanalitik.com/2020/03/29/aislamiento-en-colombia-cambi-hbitos-de-compra-mientras-consumo-se-mantuvo-raddar/>>

ANEXOS

Anexo 1 Autodiagnóstico trabajo de grado. Análisis DOFA

AUTODIAGNOSTICO TRABAJO DE GRADO "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEDI - THERMIC SAS

A continuación marque con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2= Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4= En total acuerdo. En caso de no cumplimentar una casilla o duplicar su respuesta le aparecerá el mensaje de error (!REF!)



AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	0	1	2	3	4	
1. La empresa posee los medios tecnológicos más avanzados de su sector.	X					
2. La empresa maneja un sistema de información y control para todos los procesos de producción.		X				
3. La empresa posee recursos tecnológicos y humanos para competir en un futuro a corto y mediano plazo.		X				
4. La empresa posee recursos tecnológicos y humanos para competir en un futuro a largo plazo.	X					
5. La empresa es un referente en su sector.		X				
6. Los procesos en la empresa le confieren una ventaja competitiva en el sector (en ISO, etc.)		X				
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.			X			La empresa posee página web y redes sociales pero actualmente no se encuentran actualizadas.
8. Los productos/servicios que desarrolla la empresa incorporan tecnología y procedimientos difícil de imitar.			X			
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales.				X		
10. La empresa posee suficientes canales de distribución para competir en el mercado.			X			Canales: Medios virtuales y de comunicación
11. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.				X		
12. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	X					
13. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.	X					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.		X				No cuenta con software contable e información exacta de ventas y utilidades en la empresa
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.				X		Entregas al día siguiente de su orden de pedido
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.			X			
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.				X		
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.	X					
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.		X				
20. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.				X		Se tiene claro que los productos que se producen dentro de la compañía van específicamente a toda la parte logística en los productos alimenticios, productos médicos, veterinarios.
21. El servicio al cliente que presta la empresa es una de sus principales ventajas competitivas respecto a los competidores.		X				No se cuenta con datos exactos de satisfacción de clientes ni con un servicio principal de quejas y reclamos de la misma
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.		X				
23. La cartera de clientes de la empresa está altamente fidelizada			X			Se cuenta con aproximadamente 10 clientes fijos, el retiro de los otros clientes se debe a falta de documentación y/o certificaciones que no eran conocidas por la compañía.
24. Teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el país (COVID-19), la empresa posee la capacidad de adaptarse al cambio.			X			La empresa actualmente se encuentra laborando con los protocolos de bioseguridad exigidos.
25. La empresa posee un modelo definido de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo	X					No cuentan con un modelo SG_SST.

Anexo 2 Entrevista para Misión al dueño de la empresa.

Preguntas	Respuestas
¿Qué naturaleza tiene nuestra empresa?	Empresa encargada a la producción y comercialización de geles refrigerante para toda la parte logística de cadena de frio.
¿Cuál es nuestro mercado?	El mercado objetivo está en el transporte y embarque de productos de consumo humano, agentes retenedores de fluidos.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Empresas de alimentos, farmacéuticos, biológicos, floriculturales y empresas de servicios logísticas.
¿Cuáles son nuestros principales productos y servicios?	Productos a base de gel (geles refrigerantes, SAP) para cadena de frio.

Anexo 3 Entrevista para Visión al dueño de la empresa

Preguntas	Respuestas
¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una de las principales empresas de producción y comercialización de productos a base de gel, principalmente por su calidad, servicio, compromiso, precio y cumplimiento.
¿Para qué lo haremos?	Para ser aliados estratégicos de nuestros clientes especializados en soluciones logísticas, distribución y transporte.
¿A quiénes deseamos servir?	Empresas de alimentos, farmacéuticos, biológicos, floriculturales y empresa de servicios logísticos a nivel nacional e internacional.
¿En qué tiempo lo lograremos?	Se espera dar cumplimiento en 5 años.

